Canadian International Development Agency | Agence canadienne de développement international

Sustainable Development Strategy: 2004–2006

www.acdi-cida.gc.ca/sds

Canada

104-02836/

Message from the Minister

Just a few years ago, world leaders agreed on an international vision for sustainable development: a vision of peace, prosperity, justice, human dignity, and equality in which globalization is a positive force for all people. Central to that vision—expressed in the United Nations Millennium Declaration—is freeing the more than one billion men, women, and children from the conditions of extreme poverty in which they now live.

This is at the core of the Canadian International Development Agency's (CIDA's) work. We support sustainable development in partner countries and countries in transition by fostering and enabling progress in all aspects of community life: economic, social, environmental, and governance. Guiding us in our work are the Millennium Development Goals, a set of goals and targets for improvements in all areas of human development by 2015 that will bring the world closer to the vision of a better life as described in the Millennium Declaration.

Canada is working to increase the effectiveness of its contributions to achieving the Millennium Development Goals. *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* details CIDA's commitment to greater responsiveness to partner-country needs and priorities, improved donor coordination internationally, and greater concentration of our development efforts in a fewer number of countries as some of the key elements of our effectiveness agenda.

I am pleased to present CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*, which charts the course for CIDA in implementing this and other new policies since the release of CIDA's last Sustainable Development Strategy in 2001. As one of the key accountability documents we submit to Canadians, this Strategy draws an even closer, results-based link between our long-term vision, and the programs and activities we carry out to implement it. Our efforts are enabling CIDA and its partners to make a real difference in the world.

M Aileen Carroll

The Honourable M. Aileen Carroll
Minister for International Cooperation

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 2004–2006

Enabling Change

www.acdi-cida.gc.ca/sds

Canadian International Development Agency

Canadian International Development Agency (CIDA)
200 Promenade du Portage
Gatineau, Quebec K1A 0G4
Canada

Telephone:
(819) 997-5006 1-800-230-6349 (toll-free)
For the hearing- and speech-impaired:
(819) 953-5023 1-800-331-5018 (toll-free)

Fax: (819) 953-6088
Website: www.cida.gc.ca
E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2004

Catalogue No. CD4-12/2004
ISBN 0-662-67935-0

Printed in Canada

Contents

Abbreviations v

Executive Summary ix

PART I – SUSTAINABLE DEVELOPMENT PLANNING CONTEXT

1. Introduction 3
- 1.1 Sustainable development: The challenge of the 21st century 3
- 1.2 CIDA's approach to sustainable development 4

2. Departmental Profile 6
- 2.1 Canada and international development cooperation 6
- 2.2 CIDA's mandate 6
- 2.3 CIDA's long-term vision of sustainable development 7
- 2.4 How CIDA works 8
- 2.5 Development: An investment in a shared future 9

3. Issue Scan 10
- 3.1 Development context 10
- 3.2 Responding to the challenges 12
- 3.3 Managing risk 13

4. Building on CIDA's Second Sustainable Development Strategy 15
- 4.1 An overview of progress in implementing CIDA's second Sustainable Development Strategy 15
- 4.2 Progress against goals 17
- 4.3 Lessons learned 18

PART II – CIDA'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT ACTION PLAN 2004–2006

5. CIDA's Sustainable Development Action Plan 23
- 5.1 Overview of the Action Plan 23
- 5.2 Development of the Action Plan 25
- 5.3 Development Results 26
  - 5.3.1 Priorities 26
  - 5.3.2 Development outcomes 27
  - 5.3.3 CIDA and the World Summit on Sustainable Development 28
  - 5.3.4 Examples of initiatives 29

5.4 Enabling Results 31
5.4.1 Priorities 31
5.4.2 Examples of initiatives 31
5.5 Management Results 34
5.5.1 Priorities 34
5.5.2 Examples of initiatives 34

6. Detailed Action Plan 36
6.1 Development Results 36
6.2 Enabling Results 49
6.3 Management Results 56

7. Measuring and Reporting on CIDA's Third Sustainable Development Strategy 62
7.1 CIDA's approach to performance measurement 62
7.1.1 Performance measurement 63
7.1.2 Evaluations 63
7.1.3 Internal audits 64
7.2 How CIDA will report on progress in implementing its third Sustainable Development Strategy 64
7.3 Development Results 64
7.4 Enabling Results 65
7.5 Management Results 66

Annexes

Annex A: Summary of progress against the objectives of CIDA's second Sustainable Development Strategy 67
Annex B: Public consultations related to CIDA and sustainable development 73
Annex C: CIDA's organization chart 77

Tables

Table 1: Highlights of progress toward the goals of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* 17
Table 2: Priorities for achieving Development Results 26
Table 3: Examples of development outcomes 27
Table 4: Priorities for achieving Enabling Results 31
Table 5: Priorities for achieving Management Results 34
Table 6: Social Development Priorities spending from 2000 to 2003 68

Abbreviations

AAP	Africa Action Plan
AMEB	Africa and Middle East Branch
AU	African Union
CCIC	Canadian Council for International Co-operation
CDPF	Country Development Programming Framework
CEAA	*Canadian Environmental Assessment Act*
CEE	Central and Eastern Europe
CFA	Canada Fund for Africa
CFAAs	Country Financial Accountability Assessments
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CIT	countries in transition
CPARs	Country Procurement Assessment Reports
CPB	Canadian Partnership Branch
DAC	Development Assistance Committee (of the OECD)
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DND	Department of National Defence
DOTs	Directly Observed Treatment Short Course
DPR	Departmental Performance Report
ECOWAS	Economic Community of West African States
EE	employment equity
EFA-FTI	Education for All Fast Track Initiative
EU	European Union
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FDI	foreign direct investment
FY	fiscal year
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GDP	gross domestic product
GE	gender equality
GEF	Global Environment Facility
GFATM	Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GNP	gross national product

GOL	Government On-Line
HIPC	highly indebted poor country
HR	human resources
HRDC	Human Resources Development Canada
IAE	International Assistance Envelope
IDRC	International Development Research Centre
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IFIs	international financial institutions
IM/IT	information management / information technology
IMM	Integrated Modern Management
IUCN	World Conservation Union
KARs	Key Agency Results
KKZ	Kaufman, Kraay and Zoido-Lobatòn (World Bank Institute) Corruption Control Indicators
LDCs	least developed countries
MDGs	Millennium Development Goals
MEAs	Multilateral Environment Agreements
MOPAN	Multilateral Organizations Performance Assessment Network
MOU	memorandum of understanding
MPB	Multilateral Programs Branch
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NGO	non-governmental organization
OA	Official Assistance
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OECS	Organisation of Eastern Caribbean States
PAHMD	Program Against Hunger, Malnutrition and Disease
PBAs	program-based approaches
PERs	public expenditure reviews
PMF	Performance Measurement Framework
PRSPs	Poverty Reduction Strategy Papers
PSD	private sector development
PSUs	program support units
RBAF	Results-Based Accountability Framework
RBM	results-based management
RMAF	Results-Based Management and Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
SAE	*Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*

SDPs	Social Development Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
SDS 1997–2000	*Our Commitment to Sustainable Development: The Strategy of the Canadian International Development Agency*
SDS 2001–2003	*CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*
SDS 2004–2006	*Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*
SEA	Cabinet Directive on Strategic Environmental Assessment
SME	small- and medium-size enterprise
STIs	sexually transmitted infections
SWAps	Sector-Wide Approaches
UNAIDS	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNCCD	United Nations Convention to Combat Desertification
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
WHO	World Health Organization
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WTO	World Trade Organization

© CIDA/David Trattles

Executive Summary

The Canadian International Development Agency (CIDA) shares a long-term vision of sustainable development with the global development community. That vision is embodied in the Millennium Development Goals (MDGs), a set of internationally agreed, time-bound goals and targets for improvements in human development by 2015. CIDA's goal for sustainable development is its mandate: "to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world." For CIDA, sustainable development is development that is equitable and environmentally sustainable and that strengthens the economic, social, environmental, and governance capacity of women and men, girls and boys. Supporting sustainable development in developing countries and countries of transition is CIDA's business; therefore, this third sustainable development strategy (SDS), *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*, covers all aspects of the Agency's work. It is a plan that will be updated annually through the Agency's Report on Plans and Priorities (RPP) and reported on through its Departmental Performance Report (DPR).

The prospects for global sustainable development today are set against a complex backdrop of progress and setbacks in international development. There has been considerable advancement in many areas, including health and education and rapid economic growth. However, persistent poverty and marginalization, especially in Africa, as well as ongoing problems, including HIV/AIDS, conflict and insecurity, soil degradation, climate change, human rights violations, and gender inequality, continue to blight the lives of millions of people and hinder the development of their societies. At the same time, there is unprecedented international consensus on development goals, a new partnership of shared responsibility and accountability between developed and developing countries, renewed global commitment to development financing and sustainable development, and a set of international principles for development effectiveness that include clearer recognition that there must be greater coherence between aid and non-aid policies to improve the prospects for global development.

© CIDA/Stephanie Colvey

This Strategy brings together and builds upon many of the changes that the Agency has made since its second plan for sustainable development, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*, to meet these challenges and make development more effective. One of the most important changes was the release in 2002 of *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (SAE), which outlines CIDA's plans to implement the internationally agreed principles of aid effectiveness through new programming approaches and a better focusing of effort. The Agency's new policies on sustainable rural development through agriculture and on private sector development in 2002 and 2003 reflect a renewed emphasis on economic well-being, complementing CIDA's Social Development

Priorities (SDPs). The announcement in the 2003 federal budget of an 8-percent annual increase in Canada's international assistance from 2003 to 2005, with a view to doubling assistance by 2010, has also brought new energy to Canada's work in international development.

The Agency is using a number of tools to implement these changes, including the Key Agency Results (KARs), a results-based framework for planning, resourcing, and reporting to Canadians. KARs (Development Results) represent CIDA's objectives for sustainable development in four areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance. KARs also identify the programming strategies and management approaches the Agency employs to achieve its development results. KARs provide the basic structure for the sustainable development action plan in this Strategy.

The key directions set out in this Action Plan are:

- greater alignment of aid with the plans and priorities of partner countries;
- sharpened poverty focus (including greater concentration of resources on the poorest countries that are committed to improved governance and effective use of funds);
- improved coherence between aid and non-aid policies;
- greater emphasis on security and development;
- enhanced complementarity between social development and economic well-being;
- continued improvement in the management of development cooperation;
- strengthened effectiveness of institutional partners; and,
- renewed efforts to engage Canadians, especially young Canadians, in development.

Over the next three years, in its efforts to enable more effective development, CIDA will increasingly use new programming approaches and funding modalities in which multi-donor support is aligned with partner-country poverty reduction strategies or national development plans. CIDA will increase the untying of its aid program to open contracting to the full spectrum of bidders, including Canadian and developing-country suppliers. The Agency will also develop and implement renewed communications and public engagement strategies to guide collaboration with partners and promote better public understanding of, and engagement in, the aid program. Finally, CIDA will work more closely with its partners across the Government of Canada, recognizing the fact that aid is only one facet of our relations with developing countries. These relations include trade, agriculture, immigration, the environment, and many other areas.

The transformation envisaged in SAE calls for major reforms in CIDA's processes, systems, and practices that will improve the Agency's ability to deliver on its development commitments. Improved allocation of resources to strategic priorities is a critical part of that reform. A major component will be improved management of the portion of the federal budget for international assistance—the International Assistance Envelope (IAE)—in consultation with other government departments. CIDA will also continue to strengthen the corporate planning process to ensure implementation of a rigorous budgetary planning and resource allocation process and continue to enhance risk management and results measurement systems.

Finally, CIDA also continues to strengthen its performance measurement and reporting. While CIDA shares accountability for achieving development results with developing countries, the global development community, and its Canadian partners in government, civil society, and the private sector, it is fully accountable for the strategies and management approaches it uses to contribute to those results. This Strategy contains newly developed targets and indicators in several areas to help measure progress. The Agency's review mechanisms—performance measurement, evaluations, and internal audits—continue to be improved as a basis for learning and continuous improvement and better accountability to Canadians.

PART I

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PLANNING CONTEXT

1. Introduction

1.1 Sustainable development: The challenge of the 21st century

In today's increasingly interdependent world, industrialized and developing countries are linked as never before. The growing economic and demographic weight of countries like Brazil, China, and India is having a major impact on employment, trade, travel, immigration, and other areas. The global marketplace blurs the lines between national economies; the communications revolution brings together cultures, knowledge, and information. Issues that all countries must deal with—health, the environment, and peace and security—are increasingly global. And the ongoing tragedies of persistent poverty, disease, and conflict have become not just humanitarian concerns, but shared problems as they spill over borders and affect countries around the world.

International development cooperation is increasingly viewed as a necessary response to these global challenges because it is within this context of shared interests, and complex and profound interlinkages that efforts to pursue sustainable development take place. The dimensions of sustainable development encompass the full range of economic, social, environmental, and governance activities, and they too are interdependent and mutually reinforcing. For example, no economic initiative that depletes the natural resources upon which it depends will last; no new schoolroom will give children a place to be educated if they instead have to go to work to survive; no agricultural production program will be sustainable unless women, often the main food producers, are involved; and no country can lift itself out of poverty if it is struggling to pay back debts or end armed conflict.

In many ways, the prospects for sustainable development around the world are more promising today

© CIDA/Roger LeMoyne

than they were a decade ago. A global development agenda, agreed by all the world's countries, has now emerged, based on more than fifty years' experience with development cooperation. With the Millennium Declaration and the Millennium Development Goals (MDGs) issued by the United Nations in 2000, the world community has committed to a set of clear and measurable targets for sustainable development. There is also widespread consensus on how countries will work together toward these goals through the application of international principles of development effectiveness, including local ownership and donor harmonization.

At the United Nations Conference on Financing for Development in Monterrey in 2002, world leaders established a new compact for sustainable development. At the heart of this compact is the understanding that developing countries bear the primary responsibility for their own development while developed countries have a duty to provide effective and predictable aid and to remove the inconsistencies in their broader policies that affect developing countries. The principles of mutual accountability were put into effect at the G8 Summit, held in Kananaskis, Alberta, June 2002, which focused on Africa, resulting in the G8 Africa Action Plan (AAP). The World Summit on Sustainable Development (WSSD) in Johannesburg in September 2002 renewed the global community's efforts in many areas of sustainable development, including water and sanitation, agriculture and food supply, and sustainable production and consumption. All these international agreements establish a common foundation of values and reflect an unprecedented consensus on the goals, conditions, and resources needed to achieve sustainable development.

1.2 CIDA's approach to sustainable development

Sustainable development—development that is equitable and environmentally sustainable and that strengthens the economic, social, environmental, and governance capacity of women and men, girls and boys—is CIDA's business. This third strategy for sustainable development, *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*, is therefore the Agency's business plan. This strategy brings

© CIDA/Roger LeMoyne

together and builds upon many of the changes that the Agency has made since its second plan, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* (SDS 2001–2003), to respond to the new global consensus on aid. These changes include the adoption in 2002 of a new results framework for the Agency that reflects the four interconnected dimensions of sustainable development: economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance. These KARs are fully consistent with the MDGs (see Section 2.3). They also recognize that gender equality and the environment are important crosscutting themes that are prerequisites to achieving sustainable development. KARs are now used as the basis for all planning, resourcing, implementation, and reporting across the aid program (see Section 4.1).

CIDA has also strengthened its prospects for contributing to sustainable development through the adoption and implementation of *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (SAE). This 2002 policy, based

on the international principles of development effectiveness, is leading to increased attention to the leadership role of developing countries, greater geographic and sectoral focus, better coordination with other donors, and greater coherence between Canada's aid and non-aid policies affecting developing countries.

Further impetus to CIDA's work has been provided by the infusion of an 8-percent annual increase from 2002 to 2005 to the portion of the federal government's budget that funds international development activities, the International Assistance Envelope (IAE).[1] CIDA will work in closer consultation with other government departments in the allocation of the IAE, strengthening policy coherence in support of development cooperation across the Government of Canada and leveraging the effectiveness of the cooperation program. This is fully in line with the efforts to bring together diplomacy, development, and defence in a coherent, whole-of-government vision for sustainable development in developing countries and countries in transition.

> "Sustainable development does not define a particular path for development, but focuses on what would enhance the quality of life. It requires the capacity to adapt to constantly changing conditions, as well as the flexibility to work with uncertainty, and with differences in local conditions and in public expectations shaped by culture, values and experience. Above all, it is participatory, ensuring that local communities and individuals have substantive input into designing and implementing development programs and projects. Only when local people have a sense of ownership and personal investment in their own development will they have a stake in ensuring its long-term sustainability."
>
> — *Our Commitment to Sustainable Development: The Strategy of the Canadian International Development Agency 1997–2000*

1. The IAE funds assistance to both developing countries and countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union. It includes spending by CIDA, the Department of Foreign Affairs and International Trade, and a number of other departments that administer development programs. CIDA's share of the IAE is more than 80 percent.

2. Departmental Profile

2.1 Canada and international development cooperation

For more than three decades, Canada has supported the social and economic development programs of countries and organizations around the world. CIDA administers most of Canada's official development assistance (ODA) program in developing countries, and, since 1995, its official assistance (OA) program in countries in transition in Central and Eastern Europe.[2] Over the years, CIDA has earned a reputation for promoting innovative approaches, including the involvement of voluntary sector and private sector partners in its development assistance program; championing human rights, gender equality, and environmental sustainability; and advocating for greater development effectiveness. Throughout this period, the Agency has worked to develop open and strong relationships with its developing-country partners.

2.2 CIDA's mandate

CIDA's mandate is to:

- support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world; and

- support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union.

CIDA supports long-term development, working with its developing-country partners, international institutions, other Government of Canada departments, and Canadian partners in the voluntary sector and the private sector to promote, facilitate, and support the efforts of people in developing countries and countries in transition to achieve sustainable economic, social, environmental, and political development. The Agency is also actively involved in efforts to ease human suffering by providing appropriate, timely, and effective humanitarian assistance in response to emergencies: natural disasters such as hurricanes, floods, droughts, and earthquakes; and crises of human origin, such as wars and civil conflicts.

Canada's International goals

The three goals of Canadian foreign policy, as outlined in the 1995 foreign policy statement, *Canada in the World*, are the:

1) promotion of prosperity;
2) protection of Canadian and global security; and
3) projection of Canadian values.

CIDA fulfils its mandate within this international policy framework.

2. ODA is defined as funding transferred to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies that is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing counties as its main objective and is concessional in character and conveys a grant element of at least 25 percent. OA is funding provided to countries that are not eligible to receive ODA.

2.3 CIDA's long-term vision of sustainable development

CIDA shares a long-term vision of sustainable development with the global development community. That vision is embodied in the MDGs, a set of internationally accepted quantitative and time-bound goals that address the key elements of human development (see box). The MDGs, with their associated targets and indicators, provide a shared vision of a much-improved world by 2015 and a common framework for concerted and concrete action by developed and developing countries toward global poverty reduction. The MDG targets, therefore, also serve as development targets that CIDA works to support. CIDA's programming also contributes to results in areas not explicitly defined in the MDGs, such as human rights, democracy, and good governance, which are recognized in the Millennium Declaration as part of the fundamental values underpinning the achievement of the MDGs.

The Millennium Development Goals

In September 2000, 147 world leaders gathered in New York and issued the Millennium Declaration, outlining their collective commitment to sustainable development and poverty reduction. The MDGs were prepared by the UN Secretary General in response to serve as a guide in the implementation of the Millennium Declaration. The goals and targets are to:

1. Eradicate poverty and hunger: halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger;

2. Achieve universal primary education: ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling;

3. Promote gender equality and empower women: eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015;

4. Reduce child mortality: reduce by two thirds, between 1990 and 2015, the under-5 mortality rate;

5. Improve maternal health: reduce by three quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality rate;

6. Combat HIV/AIDS, malaria, and other diseases: halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases;

7. Ensure environmental sustainability: integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least one hundred million slum dwellers; and

8. Develop a global partnership for development: develop further an open, rules-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small-island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable and essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

The MDGs include a set of 48 indicators of progress against commitments.

Achieving the MDGs will be difficult, but not impossible. The World Bank has estimated that the cost of reaching the MDGs is an additional C$100 billion per year to 2015 in development assistance. In Africa, for example, the costs are estimated at C$40 billion to assist the thirty or so countries considered to be in a position to use external assistance effectively. Achieving the MDGs will not only require increased development assistance, but also improved development effectiveness and greater domestic resource mobilization, foreign direct investment (FDI), trade opportunities, and debt relief.

2.4 How CIDA works

CIDA provides assistance to developing countries in Africa and the Middle East, Asia, and Latin America and the Caribbean, as well as to the countries in transition in Central and Eastern Europe. Recognizing the need to focus its aid efforts geographically for greater impact and to concentrate its resources in countries that are poor but committed to improved governance and effective use of funds, in 2002, CIDA identified an initial list of 9 countries[3] among the world's poorest in which it will focus more resources in the coming years. Of these, 6 countries are in Africa. Furthermore, in 2003, CIDA substantially increased its support to Iraq and Afghanistan, with some of the largest pledges in its history, for post-conflict reconstruction and development. Canada now spends at least $50 million per year in each of the top 5 countries[4] in which it delivers programming via all channels of delivery (there were no countries receiving $50 million per year in FY 2000/2001), and approximately $20 million per year in each of the top 20 countries (up from only 15 countries in FY 2000/2001).

In all its partner countries, CIDA works with national, regional, and local governmental bodies, voluntary sector organizations, institutions, and private sector firms. Internationally, CIDA cooperates with UN agencies and programs such as UNICEF and the United Nations Development Programme (UNDP); technical cooperation and research organizations and networks like the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR); multilateral development finance organizations such as the World Bank and the regional development banks; and international networks and non-governmental organizations such as the World Conservation Union (IUCN).

© CIDA/Bruce Paton

3. Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania.

4. In FY 2002/2003, the top five recipients for all channels of delivery were Afghanistan, India, Bangladesh, Ethiopia, and China.

In Canada, CIDA's partners include voluntary sector organizations (such as non-governmental organizations, volunteer cooperation agencies, cooperatives, unions, professional associations, and educational institutions) and private sector firms. Because international development is part of a broader international policy governing many aspects of Canada's relationships with developing countries, CIDA also collaborates closely with other federal government departments to improve policy coherence across the spectrum of Canadian policies affecting developing countries and countries in transition. Federal, provincial, and municipal departments and agencies also implement some of CIDA's development assistance programs.

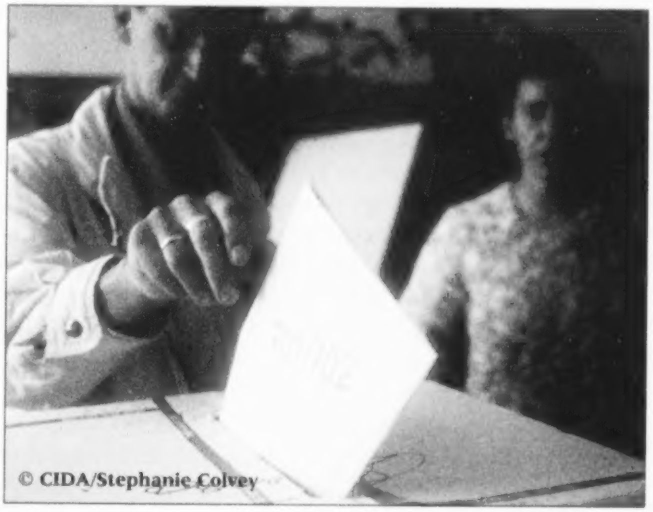
CIDA has approximately 1,700 employees. The Agency is organized into six program branches (CIDA's organization chart is presented in Annex C). In 2002–2003, Canada's aid budget was $2.3 billion. The February 2003 federal budget increased this by an additional $1.4 billion over three fiscal years (2002–2005), the first increment toward an eventual doubling of the budget by 2010 as proposed in the September 2002 Speech from the Throne. This increase—at least half of which will be invested in Africa—has added new energy to the cooperation program and Canada's ability to help achieve the MDGs.

2.5 Development: An investment in a shared future

Canada's aid program has a central role to play in supporting the three goals of Canada's international policy: prosperity, security, and the promotion of Canadian values. Canadians have supported their aid program since its beginnings in 1968, and public opinion surveys show that their support remains solid today, although they want to be assured of aid effectiveness (see Annex A, Objective 6). This consistent support is a reflection of values important to Canadians: humanitarianism, generosity, equality, and social justice. There is a genuine desire to help those in need and to make the world a better place.

However, in today's interdependent world, Canadians find that their interests, as well as their values, are engaged in the developing world and on a broad range of issues with development implications. Economically, all countries, including those with mid-sized trade-based economies such as Canada's, benefit from broad-based and equitable growth in developing countries and countries in transition. This kind of growth plays a critical role in poverty reduction, creating jobs and income, generating tax revenues to invest in social programs, and creating new markets for trade in goods and services. Canadians realize that global issues like public health, the environment, and peace and security can only be addressed through cooperation with developing countries.

CIDA's investments in poverty reduction, health (including HIV/AIDS), education, environmental sustainability, peacebuilding and conflict resolution, human rights, and good governance also contribute to increased stability and security, an important issue for all the world's countries.



© CIDA/Stephanie Colvey

3. Issue Scan

3.1 Development context

International development cooperation involves confronting some of the most pressing issues and challenges of our time: poverty, conflict and terrorism, HIV/AIDS, environmental deterioration, gender inequality, human rights violations, barriers to trade, technological change, and the information revolution. Despite the severity of many of these problems, developing countries—in partnership with industrialized nations, international institutions, voluntary sector organizations, and private sector firms—have made significant progress in just over a generation.

International cooperation for development has made a difference:

Since 1970, several of the main indicators of human well-being have improved:

- **Economic development:** In the 1990s alone, the proportion of people living in extreme poverty dropped from 30 percent to 23 percent. This was most pronounced in Southeast Asia, where per capita income quadrupled and national economies grew by 6 percent a year, on average, from 1976 to 1999;

- **Social development:** Worldwide, life expectancy at birth rose by eight years, and illiteracy was cut nearly in half;

- **Environmental sustainability:** Some 800 million people gained access to safe water supplies, 750 million more now have better sanitation services, and there has been improved international cooperation to reduce harmful substances such as persistent organic pollutants; and

- **Governance:** Worldwide, there has been a marked trend toward democratically elected governments, and greater attention to human rights is also evident in the formation of human rights commissions and legal reform in all regions. Further, the tremendous growth in influence of voluntary sector organizations and global civil society networks has increased public participation in governance locally, nationally, regionally, and internationally.

However, major challenges remain:

- **Economic development:** There is an increasing gap between the rich and poor in a world where the richest 5 percent have incomes 114 times those of the poorest 5 percent. More than 54 countries, mainly in Africa, actually became poorer in the 1990s. Progress on trade issues is slow, notably in the reduction of agricultural subsidies that protect Northern markets from developing-country products and severely limit the ability of the poor to better their lives;

- **Social development:** Women represent 70 percent of the world's poor, at least two thirds of the world's illiterates and 10 percent of the world's decision-makers. Nevertheless, they produce at least 60 to 80 percent of the world's food, form at least 40 percent of the labour force everywhere but Africa and western Asia, and remain responsible for domestic chores and caregiving. More than 42 million people have AIDS today, and that figure will more than double by 2010. More than 130 million children are still out of school, two thirds of whom are girls, and 250 million children are forced to, or need to, work;

- **Environmental sustainability:** Soil degradation affects the livelihoods of up to one billion people, and a third of the developing world's population live in countries facing water scarcity. Deforestation rates continue to be high in many developing countries, reducing biodiversity and contributing to climate change; and

- **Governance:** Armed conflicts continue to rage across the globe: an estimated 3.6 million people, 90 percent of them civilians, have perished since 1990. Many countries still struggle with the legacy of inappropriate policies, undeveloped capacity, corruption, and high debt burdens that divert resources from development, and legal, regulatory and financial systems that discourage private investment. More than a hundred governments still restrict political and civic freedoms.[5]

Each of these areas—economic, social, environmental, and governance—affects the others and can contribute to the vicious circle that perpetuates poverty. Without a solid base for economic growth, there are no opportunities for poor people to improve their incomes and the tax base is too narrow to fund social or environmental programs that might help them. Without sufficient education, health care, or child protection, people seldom have the capacity to take advantage of any economic opportunities that might lift them out of poverty. Poor environmental management undermines the economy and threatens the livelihoods and health of all people, rich and poor, and inadequate governance can result in the inability of governments to address any of these challenges, creating social unrest and instability.

The challenges are most acute in **Africa**, where slow economic growth, the rising toll of HIV/AIDS, and brutal conflict are wiping out development gains and causing untold human misery. Africa has 13 percent of the world's population, 1 percent of global investment, and less than 1.6 percent of global trade. Half the population lives on less than $1 a day, and the population is increasing at an annual rate of 3 percent. More than 12 million children have lost one or both parents to AIDS. Life expectancy has fallen to age 47, and women, the main food producers, are now more affected by AIDS than men. In fact, the food crises in the Horn of Africa and in southern Africa are directly linked to AIDS. In addition, an estimated 14 countries in Africa suffer from severe water stress. More than half of Africa's countries are affected by conflict, and many countries' abilities to cope with these challenges are limited by corruption and weaknesses in governance.

In **Asia**, rapid economic growth and increasing urbanization have occurred in several countries, including China, India, and Vietnam. Trade is growing, and many countries are retooling their economies and regulatory systems to better compete in world markets. However, this growth is not equally shared, and income disparities are deepening. Asia continues to be home to half the world's population and two thirds of the world's poor. Gender inequality, particularly in South Asia, perpetuates poverty, and the growing menace of HIV/AIDS threatens to undermine progress in several countries. Further, security is a major issue in this region: the intersection of terrorism with long-running conflicts on the border between India and Pakistan, and internal strife in Indonesia and the Philippines, are deflecting resources and limiting progress.

In **Latin America and the Caribbean**, the greatest gaps between rich and poor in the world continue to be a barrier to social and economic development. There has been a modest return to economic growth since the "lost decade" of the 1980s, but it has not reached all sectors of the population. Debt, economic dependency on a narrow range of commodities, and political instability limit growth; and environmental degradation, combined with vulnerability to natural disaster, threatens the long-term sustainability of progress in several countries. The region is still volatile and vulnerable to civil unrest. The illegal trade in drugs and small arms is contributing to a growing level of violence. Economic troubles in Argentina and Bolivia and political unrest in Colombia are spilling over into neighbouring countries. The

5. UN Human Development Reports, 2002 and 2003; UNAIDS, AIDS Epidemic Update, December 2002.

region is still pursuing close economic links with North America, aiming to diversify its economies, increase its competitiveness, and strengthen its bargaining position in trade negotiations.

The **countries in transition** in Eastern Europe and the former Soviet Union present a contrast. Eight will become members of the European Union in 2004, thanks to their progress in shifting to more democratic forms of government and market economies. Stability is returning to the Balkans, while endemic poverty and tenuous security conditions continue in the southern Caucasus and central Asia. There are a large number of states where ineffective institutions and governments combine with corruption and crime to perpetuate poverty and instability, and growing HIV infection rates have the potential to curtail future growth, particularly in Russia.

3.2 Responding to the challenges

Progress in meeting these challenges will be increasingly achieved by developing countries themselves. They will establish their own priorities and programs, mobilize financial and human resources, and institute the necessary reforms. Donors such as Canada can play an important role in supporting their efforts. In fact, a number of key steps have already been taken by the international community to accelerate progress toward sustainable development:

More effective aid: There is an unprecedented global consensus on the principles of development effectiveness, which is transforming how developed and developing countries work together (see "The principles of development effectiveness").

Stronger partnerships: At the UN Financing for Development meeting in Monterrey, Mexico, in March 2002, a new relationship was forged between developing and industrialized countries. The Monterrey Consensus is a new partnership compact in which developing countries hold primary responsibility for achieving the MDGs, and industrialized countries are committed to supporting their efforts. Today, Canada sees its role as a facilitator and a partner who shares knowledge, experience, and financial resources as a complement to the efforts of its developing-country partners.

Increased resources: At the Monterrey meeting, world leaders also agreed that more resources are needed if developing countries are to achieve the

© CIDA/François-Éric de Repentigny

MDGs. The long decline in international aid spending has been reversed, rising from its 2001 total of $52.3 billion to $57 billion in 2002.

A focus on Africa: Throughout 2002–2003, a series of other international commitments continued to focus resources on specific development challenges in the world's poorest countries. In June 2002, the G8 Summit hosted by Canada centred on Africa, resulting in the Africa Action Plan (AAP).

The principles of development effectiveness

There is a consensus in the international community, based on more than thirty years of development cooperation, that the following principles are critical to more effective development:

- local ownership and local priorities;
- improved donor coordination;
- stronger partnerships with well-defined responsibilities;
- greater policy coherence between aid and non-aid policies; and
- taking a results-based approach to programming.

A number of key factors also contribute to sustainability and have been taken up by CIDA as cross-cutting factors in its approach to sustainable development:

- good governance, which is the most important determinant of aid effectiveness and development progress;
- building capacity to ensure progress is sustained after donor countries have left; and
- engaging civil society to help meet the needs of the people and ensure local ownership at the grassroots level.

These principles underpin CIDA's 2002 *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* and all CIDA's programming.

Renewed emphasis on sustainable development: The World Summit on Sustainable Development (WSSD) in South Africa in September 2002 reaffirmed the global community's commitment to sustainable development and established a number of targets in support of the MDGs and other priority aspects of sustainable development. CIDA's priorities to follow up on the WSSD are presented in Chapter 5.

Increasing donor harmonization: In early 2003, the first High-Level Forum on Harmonization endorsed an international agenda for accelerated harmonization of donor procedures, policies, and programming in alignment with developing-country priorities, cycles, and systems to increase aid effectiveness and support local ownership.

3.3 Managing risk

Risk refers to the uncertainty that surrounds future events and outcomes,[6] and international development is an inherently risky area of work, both in terms of the need for CIDA to work in some of the highest-risk situations in the world (such as conflict, humanitarian and natural disasters, political and economic instability, and extreme human deprivation) and because development at the local and national levels is complex and involves many uncertainties.

CIDA is taking a more systematic approach to its traditional efforts in risk management. The Agency's new Integrated Risk Management Framework will help address risk at five levels:

1. Internationally, risks such as health, financial, security, or environmental problems are mitigated by working in partnership with other donors such as through the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), programming in Afghanistan and Iraq, and the WSSD;

6. Integrated Risk Management Framework, Treasury Board Secretariat, 2001.

2. At the country level, risks such as social or political instability, national debt, or poverty are mitigated by using a Country Program Risk Assessment to identify, assess, and integrate vulnerabilities;

3. At the institutional level (multilateral or national), risks such as financial management are mitigated through measures like financial assessments of CIDA's partner organizations;

4. At the project level, all activities have a risk strategy that is adjusted as necessary as part of the Annual Project Performance Reports; and

5. At the Agency level, risks in legal, human resource, and technology-related areas are mitigated through the implementation of policies such as Integrated Modern Management (IMM).

Risk-mitigation strategies for the types of jointly funded, shared programming in which CIDA is increasingly engaged (for example, pooled funding or direct budget support) include all of the elements above plus some specifically related to shared accountability. For example, financial risk can be reduced by pooling funds at the outset and/or phasing the project with assessments at each stage, as well as having clear written agreements such as Memoranda of Understanding (MOUs) and codes of conduct that specify how funding is triggered. For non-financial risk, the programs must be based on transparent partnerships between all the participants, including, for example, sharing common assessments of critical assumptions and key risk factors; clear articulation of the roles of each partner based on relative capacity; joint review, evaluation, audit, and monitoring; and integration of adjustments to risk strategies in annual project and program performance reports.

4. Building on CIDA's second sustainable development strategy

4.1 An overview of progress in implementing the second Sustainable Development Strategy

CIDA's SDS 2001–2003, the Agency's second plan for sustainable development, provided a detailed framework of goals, objectives, and actions to help CIDA align its work more explicitly with its mandate. Shortly after, in an effort to clarify its accountability and the sequencing of its results over time, CIDA established a set of Key Agency Results (KARs). KARs show the relationship between CIDA's mandate, the MDGs, and the principles laid out in the second strategy, including integrated policy, programming, management, and continuous improvement. KARs are used to guide consistency in CIDA's planning, resourcing, and reporting.

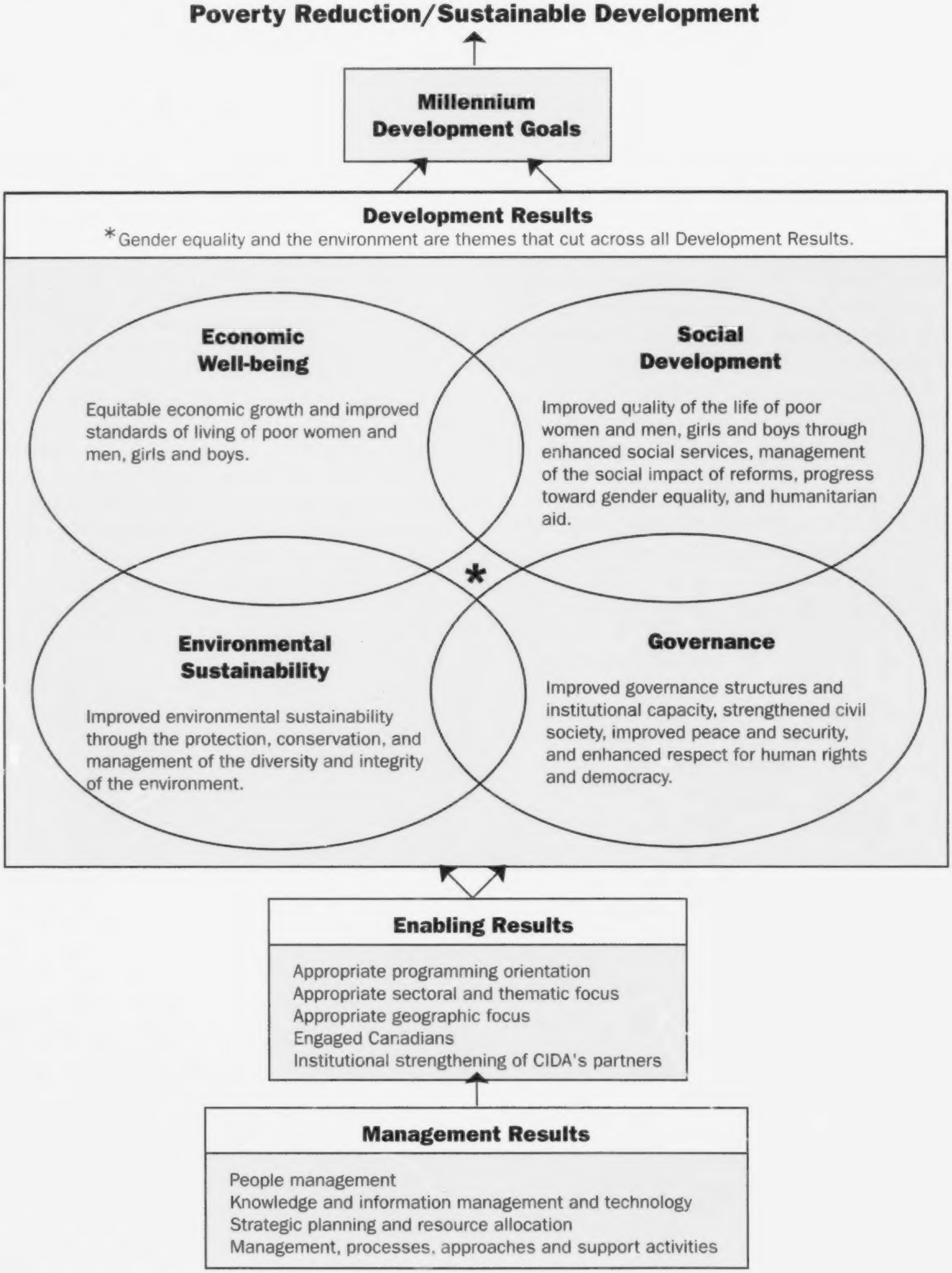
The elaboration of KARs represents the most significant step forward for CIDA since SDS 2001–2003, and they form the core of CIDA's results-based accountability to Canadians. CIDA's KARs are defined as follows:

- **Development results (strategic outcomes)** are the **impacts** CIDA aims to have in partner countries in four interconnected areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. They reflect the MDG commitments, as well as Canada's contributions to development that are not explicit in the MDGs (such as in the area of governance). CIDA shares accountability with the international development community and many other partners for the achievement of these results. Because development is a complex, long-term process, these results have a horizon of at least five to ten years;
- **Enabling results** identify **strategies** to ensure that the right programs are in place at the right time to enable the achievement of development results. These strategies are grounded in the principles of development effectiveness and constitute an appropriately allocated and effective portfolio of international programs. CIDA is fully accountable for these results. Enabling results are demonstrable in the shorter term, and have a horizon of at least three years; and
- **Management results** set out the **approaches** CIDA will deploy in areas such as human resources, knowledge and information management, and planning to support enabling results and thus achieve development results. CIDA is fully accountable for these results. Management results are also achievable in the shorter term, and have a horizon of approximately three years.

There is an important connection between the three areas of key results: efficient management approaches support effective enabling strategies that in turn contribute to development results. For example, a greater concentration of CIDA's resources in a limited number of countries and sectors, in alignment with partner countries' locally owned poverty reduction strategies and in partnership with other donors, should contribute to achieving development impacts at the country level more efficiently and sustainably.

As part of the development of this third SDS, CIDA has updated and refined elements of its KARs to ensure they reflect new policies, directions, and commitments since 2002. All of these changes will also facilitate the development of annual, results-based, costed work plans that connect and consolidate resource allocation with results at all levels within the Agency. These work plans will help measure progress toward new directions, and monitor and determine allocation priorities of CIDA's operating budget.

CIDA's Key Agency Results



4.2 Progress against goals

While the elaboration of KARs represents a major achievement in CIDA's implementation of SDS 2001–2003, the Agency and its partners made progress in many areas, as reported in CIDA's yearly Departmental Performance Reports (DPRs). In addition, in early 2003, CIDA produced a special report summarizing progress, achievements, and ongoing activities and actions against the objectives and anticipated results that were envisioned in SDS 2001–2003. That report, *Highlights of Progress in the Implementation of CIDA's Second Sustainable Development Strategy: February 2001 to January 2003*, is updated to September 2003 in Annex A. The following chart summarizes CIDA's progress against the three goals of its second strategy.

Table 1: Highlights of progress toward the goals of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*

Three goals of SDS 2001–2003	Highlights of progress achieved 2001–2003
1. To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.	• Secured increase of 8 percent in international assistance annually to 2005, with a view to doubling international assistance by 2010; • Established KARs, including alignment of Development Results to MDGs; • Conducted long-term review of key policy, program, and institutional changes required, culminating in the release of *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*; • Established Action Plans for SDPs, with quadrupling of investments in basic education, and HIV/AIDS and child protection; and doubling of investments in health and nutrition, with gender as a crosscutting priority; • Established new policies: *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture: Canada Making a Difference in the World* and *Expanding Opportunities: Framework for Private Sector Development*; • Identified nine focus countries for increased geographic concentration, including six in Africa, as well as increased support for Africa through the Canada Fund for Africa;
2. To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.	• Increased alignment of country programs within locally developed national development plans; • Focused on coherence between aid and non-aid policies with involvement in G8 and NEPAD, Financing for Development, trade negotiations, WSSD; • Focused strongly on capacity development, particularly for the environment (multilateral environmental agreements, desertification, climate change); • Continued emphasis on gender equality as both sectoral priority and crosscutting theme; • Increased use of new program-based approaches and systematized learning; • Adopted new policy on untying aid; • Worked with the voluntary sector in Canada to further develop the voluntary sector in developing countries, reduce poverty through targeted programming, and build knowledge in Canada and developing countries through policy dialogue;
3. To apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.	• Established Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) focused on KARs for accountability to Canadians; • Based Enabling Results on principles of aid effectiveness; • Enhanced partnerships developed with developing-country recipients, Canadian partners in voluntary and private sectors, other donors, and multilateral institutions, particularly in institutional strengthening;

Three goals of SDS 2001–2003	Highlights of progress achieved 2001–2003
(Cont.)	• Implemented the Agency's Knowledge Management Initiative; • Renewed efforts to engage and inform Canadians and youth about development, particularly Canada's ODA and OA programs; • Developed an Integrated Risk Management Framework; • Introduced performance measurement, evaluations, and internal audits at the program level and a new performance management framework for gender equality; • Work simplified to reduce 34 business processes to 3; • Implemented corporate strategy for managing human resources based on knowledge and continuous learning, increased retention, and renewal; • Emphasized Integrated Modern Management for improved management processes; • Complied with *Canadian Environmental Assessment Act* and created guide to carrying out strategic environmental assessments; and • Identified lessons learned in SDS 2001–2003 to better inform planning for SDS 2004–2006.

4.3 Lessons learned

CIDA's second SDS has made a major contribution to its ongoing process of renewal and reform to meet the challenges of the 21st century. It coincides with important changes in the Agency's external environment and the consolidation of more than thirty years' experience and reflection on development effectiveness, both within and outside the Agency. The SDS has naturally fit into this process and provided the following insights over the last six years:

- **The SDS process has provided CIDA with the opportunity to address a number of key issues related to achieving and measuring results.** SDS 1997–2000, *Our Commitment to Sustainable Development: The Strategy of the Canadian International Development Agency*, contained CIDA's vision for self-sustaining development and committed the Agency to enhance its ability to learn from experience and acquire, share, and use knowledge; strengthen working relationships with our partners; build our partners' and our

own skills; make efforts to improve the coherence of our policies and programs; contribute to improved coordination among donor initiatives; and develop the ability to demonstrate results. CIDA made progress in all of these areas, especially in developing approaches to measuring and reporting on results, particularly at the project level—the level of CIDA's main interventions at that time.

- **The SDS process has helped CIDA build the foundation for longer-term change**. SDS 2001–2003 began to address development effectiveness in a more systematic way, with a focus on strengthening CIDA's capacity to deliver sound programming and improve its internal processes. SDS 2001–2003 also established a culture and an approach to continuous learning, knowledge sharing and management, and strengthened management processes to improve planning and accountability and ensure continued compliance with relevant environmental legislation.

- **The SDS has proven to be a model for the refinement of an Agency plan that integrates policy, programming, and management components**. SDS 2001–2003 helped strengthen the Agency's efforts in the integration and coordination of CIDA's development programming with a set of sustainable development goals and objectives and a strategic and unifying business plan for CIDA. This results framework now serves as a basis for the Action Plan in SDS 2004–2006 and for CIDA's RMAF.

- **The SDS has been successfully integrated into CIDA's business planning cycle; this will continue**. Now fully integrated into the RPP and the DPR, the SDS has proven to be an excellent start for improved effectiveness. It also provided a foundation for the public consultations on and development of CIDA's new policy on SAE.

© CIDA/Pierre St-Jacques

PART II

CIDA'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT ACTION PLAN 2004–2006

© CIDA/Greg Kinch

5. CIDA's Sustainable Development Action Plan

> **CIDA's goals and objectives for sustainable development**
>
> CIDA's **goal** for sustainable development is its mandate: "to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable, and prosperous world."
>
> Its **objectives** for sustainable development are the development results from its KARs:
>
> - Economic well-being
> - Social development
> - Environmental sustainability
> - Governance
>
> These are supported by Enabling Results (strategies) and Management Results (approaches), also detailed in CIDA's KARs.

5.1 Overview of the Action Plan

The Action Plan of *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* builds on the direction and commitments identified in *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* and incorporates changes that have happened internationally and within CIDA since 2001. The Action Plan sets out some key directions for CIDA over the next three years against the backdrop of the Millennium Development Goals (MDGs), Monterrey Consensus on Financing for Development, international principles of development effectiveness, and the World Summit on Sustainable Development (WSSD). Furthermore, it takes into consideration CIDA's evolving policy framework and the 8-percent annual increase in international development assistance to 2005. The Action Plan also builds on an international policy approach for Canada that aims to bring together "diplomacy, development, and defence" in a coherent, whole-of-government vision and effort. While the detailed Action Plan is grouped by Development Results, Enabling Results, and Management Results, the elements can be summarized according to eight broad themes.

Experience has shown that aid is more effective if it is locally owned. CIDA will strive for a **greater alignment of aid** with the plans and priorities of developing countries. The Agency will continue to align its programming and harmonize its procedures in keeping with locally owned plans and priorities, including using new program-based approaches and funding modalities involving multiple donors (see box in Section 5.4.2: SWAps – An innovative programming approach). The ultimate goal is to enable partner countries to assume full control of their own development, and, to that end, CIDA will put increasing emphasis on building the capacity of such organizations as public sector institutions in developing countries and countries in transition, and working with other donors to reduce transaction costs and support local ownership through harmonization. Furthermore, the Agency's partnership programming mechanisms with Canadian

and Southern civil society and the private sector will continue to focus on capacity building for local ownership, thereby contributing to aligning aid with the plans and priorities of developing countries.

CIDA's drive to increase its impact on poverty reduction means a **sharpened poverty focus** that includes better targeting of CIDA's resources to a smaller number of the world's poorest countries and fewer sectors in each country. Africa—the world's poorest continent—will continue to be a particular focus: at least 50 percent of CIDA's incremental new resources will be invested in Africa, in addition to the $500-million Canada Fund for Africa. A sharper poverty focus also involves the accelerated "graduation" of higher-income countries from traditional aid-focused relationships to ones based on broader economic, social, cultural, and governmental ties. CIDA will also reduce the number of sectors in which it is involved in most countries, aligning its sectoral concentration with Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs), National Development Plans, or equivalent, where appropriate. For example, in the nine countries of focus selected in 2002, CIDA programming may be limited to three or four key sectors per country.

Aid is only one aspect of Canada's relationships with developing countries. In the past, there has been no systematic way of ensuring that policies in other areas, such as trade, did not undermine development efforts in a partner country. CIDA is increasing its efforts to **enhance coherence between aid and non-aid policies**. CIDA will work to improve consistency across the Government of Canada's approach to aid and non-aid policy issues of vital importance to developing countries such as trade, debt, investment, the environment, agriculture, and migration.

A government-wide approach to relations with developing countries will also be reflected in one of the most critical global issues today: **security and development**. Most of the world's conflict now takes place in developing countries, with devastating impacts—what the World Bank describes as "development in reverse." CIDA will contribute to the development of a more effective approach to security and development across the Government of Canada, working in particular with the Department of National Defence (DND) and the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT). CIDA will also develop innovative programming approaches for working with fragile states and countries in crisis.

In view of the importance of economic growth in generating income for the poor and creating revenues for social programs, CIDA is moving to **complement its support to social development with an increased emphasis on economic well-being** across its aid program. In collaboration with its partners, the Agency will meet its commitment to quadruple its resources between 2000–2005 for three[7] of the four Social Development Priorities (SDPs) and double its investments in health and nutrition. At the same time, it will renew its emphasis on agriculture and rural development and pro-poor private sector development, key elements of CIDA's commitment to improve the economic well-being of poor women and men, girls and boys in the developing world.

CIDA will also continue to **improve the management of development cooperation** to ensure greater effectiveness and efficiency, in keeping with the principles of Integrated Modern Management (IMM). This includes implementing a new framework for managing the International Assistance Envelope (IAE, the portion of the federal budget for international assistance, which is shared among a number of departments); more strategic management of financial allocations; and putting in place better ways to manage risk and measure results and effectiveness, especially within the broader programmatic approaches now being adopted.

The Agency will also help **strengthen the effectiveness of its institutional partners**. This is critical because CIDA supports and delivers a significant portion of its international assistance through multilateral organizations, its Canadian partners (in collaboration with their local counter-

7. Basic education, HIV/AIDS, and child protection.

parts), and institutions in developing countries. CIDA will help to strengthen the effectiveness of the multilateral system and institutions, including the global humanitarian assistance system, through funding and influence. The Agency will continue to help Canadian partners to improve their capacity to share knowledge, engage in policy dialogue, integrate gender equality and environmental sustainability in their programming, and make effective use of results-based management.

© CIDA/David Trattles

Finally, the support of the Canadian public is critical to sustain Canada's development assistance program. **Engaging Canadians** involves public information and awareness campaigns to inform the public about CIDA's programs and to enhance public appreciation of the importance of development cooperation. Youth are a particular focus. The Agency will also continue to work closely with its Canadian partners, engaging them in policy dialogue and collaborating with them in pursuit of common public engagement objectives.

5.2 Development of the Action Plan

The Action Plan of *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* is constructed on the Key Agency Results (KARs) framework (see Chapter 4) to facilitate integrated corporate planning, monitoring, and reporting. The Action Plan articulates the kinds of changes to which CIDA will contribute at the level of developing countries and countries in transition under each of the four elements of sustainable development—economic well-being, social development, the environment, and governance, with gender equality and the environment as crosscutting themes—and provides indicators to measure progress. Contributing to these Development Results will help achieve the MDGs. In order to achieve these results, the Agency will also work toward Enabling Results and Management Results. Similarly, the identification of targets and indicators for these results provides a clear basis for performance measurement and results-based decision-making. Full details of this Action Plan are contained in Chapter 6, with more details on targets and indicators in Chapter 7.

In developing this third strategy, CIDA took into consideration the results of several consultations with Canadian and developing-country partners over the past two years on major policies such as aid effectiveness, private sector development, and agriculture/rural development, as well as its regular and ongoing consultations at the program level related to the formulation of Country Development Programming Frameworks (CDPFs) and partnership programs. Key themes that emerged included the need for greater policy coherence, the importance of local ownership and capacity development, harnessing Canadian capacities, and the important role of Canadian partners in addressing local development priorities. Questions emerged around donor coordination, operational costs and the role of Canadian partners in promoting local ownership by developing countries (for details, see Annex B).

CIDA also consulted with both its employees and other government departments on key elements of this Sustainable Development Strategy (SDS), using both in-person and electronic mechanisms. CIDA staff were supportive of having an Action Plan that is fully integrated with other corporate planning, resourcing, and reporting processes. They also stressed the importance of having a plan that is linked to the MDGs, is respectful of the ownership of developing countries, and can be easily communicated to staff and to Canadians. Other government departments commented that they supported the notion of this strategy being CIDA's business plan, CIDA's priorities need to be clearer, new forms of interdepartmental cooperation are needed to better deal with complex situations in developing countries, and departments should work together to more clearly delineate lead and supporting responsibilities with respect to development cooperation.

5.3 Development Results

5.3.1 Priorities

The following table sets out CIDA's corporate programming priority actions for the next three years toward the achievement of its Development Results—the long-term impacts of CIDA's programs in partner countries. CIDA will continue to work within its long-standing framework of the four key areas of sustainable development (economic, social, environmental, and governance, with gender equality and environment as crosscutting themes). However CIDA does not necessarily work in all these areas in each of its partner countries: CIDA will make strategic choices regarding programming priorities in individual countries in consultation with the partner country and other donors increasingly in alignment with locally owned development plans. The MDGs represent long-term targets for most areas of sustainable development—with the notable exception of governance, to which CIDA actively contributes.

Table 2: Priorities for achieving Development Results

Gender equality and the environment are themes that cut across all Development Results.	
Key Agency Results (Development Results)	**Priorities (will be adapted for country context)**
D1. Economic Well-being Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.	• Strengthen investments in agriculture and rural development. • Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys. • Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys. • Foster an enabling environment for economic growth and investment.
D2. Social Development Improved quality of life of poor women and men, boys and girls through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.	• Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection. • Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects. • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.
D3. Environmental Sustainability Improved environmental sustainability, through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.	• Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs. • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys.
D4. Governance Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.	• Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs. • Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society. • Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations. • Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security.

5.3.2 Development outcomes

The Action Plan identifies examples of expected outcomes of CIDA's programming in developing countries (at the country, regional, and/or institutional levels) for each of the priority action areas under each Development Result (see Section 6.1 for the full set of examples). These outcome statements are based on CIDA's sustainable development policy framework. They integrate the indicative changes related to gender equality and the environment that are necessary for sustainable development. Further, the Action Plan attaches internationally acceptable indicators, including MDG indicators, to those anticipated outcomes that will help CIDA and other donors determine whether results are being achieved (these are described in greater detail in Chapter 7).

Table 3: Examples of development outcomes

Priorities	Examples of development outcomes
Economic Well-being • Strengthen investments in agriculture and rural development. • Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys. • Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys. • Foster an enabling environment for economic growth and investment.	• Poverty reduced and food and nutrition security improved. • Agriculture and natural resources management practices are environmentally sustainable and promote ecosystem health. • Increased incomes and improved productive capacities, including greater control by women over productive assets. • Strengthened business, social, and workforce adjustment programs and policies to address the variable effects of trade reform on poor women and men, girls and boys. • Sound and accountable private and public institutions to support well-functioning and competitive local and national markets and higher investment rates.
Social Development • Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection. • Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects. • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.	• Increased capacity of partner countries to provide equal access to, and completion of, basic education. • Increased capacity of partner countries to provide a comprehensive, multi-sectoral HIV/AIDS program across the continuum of care. • Improved health policies, programs, and systems in a variety of areas and that are especially responsive to the needs of women and girls. • Increased capacity of partners to promote and protect the needs of girls and boys in need of special protection measures. • Increased capacity of partners to design and implement development policies, programs, and projects that reflect the priority interests of both females and males. • Basic human needs met and human suffering alleviated during times of natural disaster and/or conflict.
Environmental Sustainability • Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of the achievement of MDGs. • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys.	• Countries with a strengthened ability to integrate environmental considerations in their policies, programs, and projects. • Increased capacity to address climate change and land degradation, and develop and implement sustainable integrated water management approaches. • More effective participation and decision-making and equitable access by women, the poor, and other underrepresented groups in the management of natural resources.

Priorities	Examples of development outcomes
Governance • Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs. • Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society. • Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations. • Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security.	• Governing structures and institutions are increasingly stable, accountable, transparent, and bound by the rule of law. • Civil society is enabled to organize, advocate, effect, and influence change. • Increased knowledge and recognition by the general public and decision-making of the human rights of women and men, girls and boys. • Improved local capacity to prevent or manage conflict and strengthened security sector. • More effective transition from complex emergency/crisis to sustained development.

5.3.3 CIDA and the World Summit on Sustainable Development

In light of the horizontal and integrated nature of the WSSD agenda, CIDA played an important role with Environment Canada and DFAIT in leading Canada's engagement in the WSSD. In partnership with other government departments, CIDA worked to ensure coherence between the domestic priorities and international aspects of Canada's commitments to sustainable development in preparation for the summit.

CIDA's role did not stop with the summit. The Agency is playing a major role in fulfilling commitments Canada made at WSSD. CIDA has identified nine key areas of action to help ensure that the promises of WSSD are kept. These action areas are consistent with CIDA's approach to sustainable development and are fully integrated into this Action Plan.

Commitments from the World Summit on Sustainable Development: CIDA's key action areas

CIDA's key action areas for following up on the WSSD are fully integrated into this Action Plan, as referenced in brackets:

1. **Water and sanitation:** CIDA contributes to the achievement of the specific MDG target on access to safe water and the new goal, established at the WSSD, on access to basic sanitation. A new Agency Water Policy Framework is now in preparation. (See Table 2, D3: Environmental sustainability.)

2. **Land degradation:** an Agency Sustainable Land Management Strategy is now in development, including new programming for desertification, mechanisms for interdepartmental collaboration, and strengthened partnerships. (See Table 2, D3: Environmental sustainability)

3. **Sustainable development in Africa:** CIDA's focus on Africa is consistent with priority actions outlined in the WSSD Plan of Implementation. (See Table 4, E3: Appropriate geographic focus)

4. **Health and HIV/AIDS:** CIDA contributes to the achievement of the MDGs on health, through emphasis on the SDPs, including HIV/AIDS. (See Table 2, D2: Social development)

5. **Education:** CIDA is quadrupling its spending on basic education as one of the SDPs and is part of the Education for All Fast-Track Initiative. (See Table 4, D2: Social development)

6. **Sustainable rural development through agriculture:** CIDA recently launched a new policy and programming initiatives to support agriculture and rural development. (See Table 2, D1: Economic well-being)

7. **Trade and development:** CIDA is promoting innovative approaches to support trade-related capacity building. (See Table 2, D1: Economic well-being)

8. **Vulnerability and adaptation to climate change:** CIDA assists developing countries to address climate change through the Canadian Climate Change Development Fund. (See Table 2, D3: Environmental sustainability)

9. **Governance, democratization, human rights, and corporate social responsibility:** CIDA continues to support these priorities and is also working with many partners to strengthen enabling environments and political economies in developing countries, particularly in a way that promotes environmental and social sustainability, including corporate social responsibility. (See Table 2, D4: Governance)

5.3.4 Examples of Initiatives

Within the context of the overall achievement of the Development Results, CIDA will put particular emphasis on four areas in the next three years. The following is a sample of the types of programming in which the Agency will be involved in a variety of countries (see Section 6.1 for more examples):

D1. Economic well-being: In collaboration with its partners, CIDA will fully implement its new policies on **rural development and agriculture and private sector development**. For example, strengthening the agricultural sector and rural development to address food security issues will form the core of CIDA's interventions in Ethiopia and Ghana in the coming years. Developing the agricultural sector will also be a focus of attention in Mali, Senegal, and Rwanda. The Agency will be increasing its investments in this sector and, in numerous cases, using innovative methods to deliver aid through direct budgetary support and sector-wide approaches (SWAps), in countries where conditions are appropriate. In other instances,

where country partnerships are more difficult, such as in Haiti, CIDA will implement a new local government model for rural development, poverty reduction, and food security that emphasizes the capacity of local organizations to manage development. In keeping with CIDA's new policy on private sector development, which focuses on pro-poor economic growth, the Agency will continue to support microenterprise programming in many parts of Africa, with particular attention given to women as well as financial institutions that serve the poor such as those that provide microfinance and development services to impoverished rural clients such as in Bangladesh and Haiti.

D2. Social development: In collaboration with its partners, CIDA will fulfil its commitment to quadruple its investments in three[8] of the four SDPs and double its investments in health and nutrition between 2000 and 2005, guided by its action plans on **basic education** (2002), **health and nutrition** (2001), **HIV/AIDS** (2000), and **child protection** (2001), with **gender equality** as a crosscutting priority. A key strategy is the international Education for All Fast Track Initiative (EFA-FTI) to accelerate progress toward the education MDGs. Canada will double its investments in basic education in Africa to $100 million per year by 2005, making education a key sector in four of CIDA's six African countries of focus. Similarly, CIDA will continue to help lead international efforts to increase progress toward the health MDGs and work through local and international partners in such areas as improving family planning and reproductive health services, health promotion and prevention, nutrition, and immunization in many developing countries. HIV/AIDS is a particular area of focus: CIDA will continue to fund national HIV/AIDS programs in countries that have some of the highest infection rates in the world and foster regional efforts to halt the spread of the disease. CIDA will also increase its focus on care, treatment, and support in addition to HIV/AIDS prevention initiatives. Under child protection, CIDA will continue to put special emphasis on improving the situation of working girls and boys, and war-affected children.

D3. Conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security: A key strategic objective of CIDA's poverty reduction efforts over the next few years will be the promotion of peace and security, particularly in Africa, focusing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development. For example, CIDA will work to strengthen the capacity of a number of institutions in Africa, such as the new African Union, with respect to conflict prevention, management, and resolution and will enhance the capacity of the multilateral system to provide peacebuilding analysis and programming. A key component of CIDA's work in this area will be continued collaborative work with other government departments on a "3D" approach to global security—encompassing diplomacy, development, and defence, for example, in the post-conflict reconstruction of Afghanistan and Iraq.

D4. Integration of gender equality and environmental dimensions: Gender equality and the environment are considered themes that cut across all Development Results: without progress in these areas, none of the MDGs will be achieved. CIDA's development outcome statements in all areas now reflect this. Over the coming years, CIDA will continue to support and promote the integration of gender equality dimensions and environmental considerations in all policies, programs and projects. This includes continuing to build the capacity of the multilateral system and Canadian voluntary sector and private sector partners (as well as their local counterparts) to integrate these dimensions into their policies and programming.

8. Basic education, HIV/AIDS, and child protection.

5.4 Enabling Results

5.4.1 Priorities

The Enabling Results—arguably the most important part of this SDS Action Plan—represent the Agency's approach to achieving a well-chosen, optimal portfolio of international programs to enable the achievement of lasting Development Results. In tandem with the rest of the international donor community, CIDA has been rethinking its approaches to development to ensure that aid dollars are spent wisely, in keeping with the principles of development effectiveness. Many of the Enabling Results are informed by CIDA's work to strengthen its aid effectiveness. CIDA's 2002 policy statement on strengthening aid effectiveness has now been integrated into the Enabling Results portion of this plan to facilitate reporting on implementation of this policy. Targets have been established where appropriate, as have indicators (see Section 6.2 and Chapter 7). The ultimate objective is to make the Agency a more focused, innovative, and effective organization.

Table 4 sets out the Agency's priority strategies to enable the achievement of development results.

5.4.2 Examples of initiatives

Within the context of the above priorities, over the next few years, CIDA will put particular emphasis on the following initiatives to deliver on its Enabling Results, which will strengthen the impact of CIDA's development efforts:

Local ownership: Local ownership means that partner countries—both the governments and their people—decide how they will develop, and their priorities for development. For many developing countries, these priorities are spelled out in the national development plan, poverty reduction strategy, or equivalent, and/or in sectoral plans in

Table 4: Priorities for achieving Enabling Results

Key Agency Results (Enabling Results)	Priorities
E1. Appropriate programming orientation	• Appropriate balance between directed and responsive programming. • Consensual and collaborative partnerships established between CIDA and its partners. • New programming approaches and funding modalities applied. • Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners. • Facilitation of local ownership. • Greater untying of Canadian aid.
E2. Appropriate sectoral and thematic focus	• Increased focus on the SDPs: basic education, HIV/AIDS, health, and child protection. • Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and private sector development.
E3. Appropriate geographic focus	• Enhanced CIDA presence in a small number of countries and institutions. • Graduation of maturing countries.
E4. Engaged Canadians	• Improved perception of the value, efficiency, and effectiveness of the ODA and OA programs. • Strategic collaboration between CIDA and its partners to engage the Canadian public in development.
E5. Institutional strengthening of CIDA's partners	• Enhance the capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions.

such areas as health and education. CIDA, including its voluntary sector partners, has an important role to play in promoting local ownership by supporting participatory processes that engage civil society, which are essential for establishing clear, locally owned priorities for development cooperation. CIDA will increasingly align its programming with these plans and priorities, principally through its CDPFs. For fragile states without such frameworks, such as those emerging from periods of conflict, CIDA will develop new and innovative programming approaches. The Agency will also work to harmonize its operational policies, practices, and procedures with the systems and cycles of its partner countries, in concert with other donors.

The use of new programming approaches and funding modalities: In concert with the rest of the international development community, CIDA has become increasingly engaged in new programming approaches, moving from a project-by-project orientation, such as providing training to teachers, to a more comprehensive, program-based approach, such as supporting a country's basic education development plan. Associated with these approaches are new funding modalities, like pooled funding and budget support. During the next few years, CIDA will more systematically gather and share information about its experiences with these new programming approaches to ensure their effectiveness and maximize learning. In particular, the Agency will examine the risks associated with this type of programming and develop appropriate strategies to manage identified risks.

SWAps – An innovative programming approach

A Sector-Wide Approach, or SWAp, is an innovative programming approach that contributes to greater development effectiveness. Support using this approach is directed to comprehensive, locally-owned programs that encompass an entire sector, such as education or health. Partners in a SWAp include local institutions and the donor community who share a common vision, common objectives, and often, common systems and procedures. CIDA is involved in many SWAps, including in the education sector in Mali, Tanzania, and Uganda and in the health sector in Bangladesh and Malawi.

Untying aid: In keeping with the 2001 *DAC Recommendation on Untying Official Development Assistance to the Least Developed Countries*, Canada revised its own policy on untied aid, effective January 1, 2003. This new policy allows CIDA to open contracting to a spectrum of bidders, including Canadian, developing-country, and internationally competitive suppliers. In this way, CIDA aims to support increased local capacity and ownership, lower costs, and liberalization of trade.

Sharpened geographic/poverty focus: In order to increase its development impact, CIDA is focusing its incremental new resources on a small number of countries of the world's poorest countries with good potential for development. Africa will continue to be a particular focus: at least 50 percent of CIDA's new resources will be invested there—up to $6 billion over five years—in addition to the $500-million Canada Fund for Africa (CFA). The CFA is a key component of Canada's G8 Africa Action Plan (AAP), which supports the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), a plan developed by African leaders to end Africa's marginalization from the rest of the world. Programming under the CFA has focused on new consensual and collaborative partnerships based on a matched commitment between Canada and its African partners. In addition to sectoral and thematic programming identified in NEPAD, the CFA also has a multi-faceted and interdepartmental series of initiatives related to trade, aid, and debt. Combined, these areas underscore the importance that Canada places on working cohesively to help Africa, the world's poorest continent. At the other end of the spectrum, the Agency will also accelerate the graduation of a number of countries from a traditional aid-based relationship to a more comprehensive relationship.

Engaged Canadians: While public opinion regarding Canada's aid program is tempered by concerns about effectiveness and efficiency, and a lack of perceived relevance to Canada, Canadians have consistently supported Canada's work overseas. CIDA is revising its corporate Strategic Communications Framework, based on new polling data gathered in the fall of 2003, which will guide the development of more specific plans to promote better understanding and support for international development among Canadians, including key

target groups such as decision makers, media, and youth. CIDA's partners can effectively mobilize public and media support through their work with volunteers (in Canada and overseas), youth interns, and local communities. Over the next three years, CIDA will develop and resource a renewed strategy for public engagement, which will guide CIDA's strategic collaboration with partners.

Institutional strengthening of CIDA's partners: The strengthening of institutions that are CIDA's partners in Canada at the multilateral level and in developing countries and countries in transition is of major importance to effective aid. CIDA is taking steps to enhance the capacity and effectiveness of its partners. Over the next three years, CIDA will increase support to the strengthening of the multilateral and humanitarian assistance systems. Through funding and influence, CIDA will work to help ensure that multilateral organizations—for example, UN development organizations, the Commonwealth, and international financial institutions such as regional development banks—are more focused and effective. CIDA will also continue to help Canadian partners to improve their capacity to share knowledge, engage in policy dialogue, integrate gender equality and environmental sustainability into their programming, and make effective use of results-based management.

Spotlight on the 3Cs: Horizontal policy coherence, coordination, and collaboration for sustainable development

In *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, the Agency improved policy coherence for development. Since then, CIDA has added new policy resources in both number and seniority that have improved its ability to engage other departments by permitting more active and effective participation of CIDA in interdepartmental fora. It has been recognized within the Canadian government that CIDA has a key role to play in ensuring that the perspectives of developing countries are better factored in the design of Canadian policy positions. For example, six particular areas of strength for Canada were highlighted in *Canada's Memorandum to the OECD Development Assistance Committee (DAC): 2002*. These included trade, foreign direct investment, and broader economic and financial issues; food and agriculture; equality, human rights, and governance; conflict prevention and security; and social issues.

CIDA is implementing a new consultation process with other government departments on the allocation of the federal budget for international assistance activities (the IAE) to build greater coherence across government. New or emerging issues such as security sector reform and complex emergencies present new challenges to policy coherence and have demonstrated the inadequacy of ad hoc arrangements to address these issues in a timely and comprehensive fashion. As a result, new forms of interdepart-mental cooperation and collaboration are being established. CIDA will also broaden the scope of its CDPFs to better integrate the work of other departments in various country strategies.

In the detailed Action Plan, Section E.1.4 details additional initiatives that will be implemented between 2004 and 2006 in support of policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners. CIDA will continue to assess opportunities to improve policy coherence (as outlined in SAE, including, but not limited to, the areas of environment, agriculture, security, health and immigration), including:

- Supporting the formulation of Canadian trade policy and negotiating positions to ensure that human development and poverty reduction objectives are incorporated;
- Contributing to the development of a more effective approach to security and development across the Government of Canada;
- Developing new and innovative approaches to working with fragile states in crisis; and,
- Participating actively in the Treasury Board international horizontal review planned for 2004.

5.5 Management Results

5.5.1 Priorities

Management Results cover the approaches that CIDA uses to achieve its Enabling Results, and consequently, its Development Results. Management Results are in the areas of people management; knowledge and information management; strategic planning and resource allocation; and management, processes, approaches and support activities. Through the development of this strategy, CIDA has updated its Management Results for closer consistency with federal government and Agency directions, for example, the application of modern management principles. Targets, where appropriate, and indicators for their achievement are outlined priority action areas for achieving Management Results.

5.5.2 Examples of initiatives

The transformation envisaged in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (SAE) calls for major reforms in CIDA's processes, systems, and practices that will improve the Agency's ability to deliver on its development commitments. Based on a Capacity Check in 2003, CIDA is examining how it can improve all its management practices in an integrated, holistic way, in keeping with Treasury Board Secretariat's new Management Accountability Framework. The Agency's efforts will be guided by a results-based Integrated Management Plan, currently in development. Some areas of emphasis will include:

Table 5: Priorities for achieving Management Results

Key Agency Results (Management Results)	Priorities
M1. People management	• Resourcing for a renewed, sustained, and representative workforce. • Development and training for a highly qualified workforce. • Retention increased through workforce well-being. • Enhanced field presence where necessary.
M2. Knowledge and information management and technology	• IM/IT approaches and systems support achievement of Agency priorities, effective interaction with partners and public information needs. • Knowledge management: Staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously make improvement in Agency programs and policies. This expertise is shared widely with external partners and continuously stimulates improvements in Agency programs and policies.
M3. Strategic planning and resource allocation	• Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation.
M4. Management, processes, approaches, and support activities	• Strengthening of a continual improvement management approach (IMM). • Transparent, consistent, and cost-effective business processes and operations. • The "greening" of CIDA: improved practice of stewardship and conservation in Canada and abroad. • CIDA's management and administrative activities support the objectives of international development assistance.

- **Allocation of resources to strategic priorities:** A critical component of resource allocation will be the implementation of a new framework for managing the IAE in consultation with other government departments. CIDA will also continue to strengthen the corporate planning process to ensure the implementation of a rigorous budgetary planning and resource allocation process and continue to enhance risk management and results measurement systems.

- **People management:** Against the backdrop of changes in approach to international development, *CIDA's Strategy for Managing its People 2001–2004* will be updated and relaunched in 2004 to help guide human resources planning and retention activities as well as the promotion of workplace well-being.

- **Knowledge management** activities are geared toward making CIDA a knowledge-based, continuous-learning organization. The implementation of *CIDA's Knowledge Management Action Plan* (2002–2005) will facilitate the generation and sharing of knowledge and information throughout the Agency and will contribute to CIDA's improved effectiveness.

© CIDA/David Trattles

6. Detailed Action Plan

6.1 Development Results

Gender equality and the environment are themes that cut across all Development Results.

D1. ECONOMIC WELL-BEING Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.		
PRIORITY **D.1.1 Strengthen investment in agriculture/rural development.**		
ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	**SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS** (for the achievement of stated development outcomes)	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
• Poverty reduced and food and nutrition security improved for women and men, girls and boys. • Strengthened capacity of national, regional, and multilateral agricultural development organizations. • Improved livelihoods of women and men, girls and boys in rural, farm, and non-farm areas. • Improved management of natural resources (land and water) used by agriculture. • Agricultural and natural resources management practices are environmentally sustainable and promote ecosystem health.	• Proportion of population whose income is less than $1 per day (MDGs). • Prevalence of underweight girls and boys (under five years of age) (MDGs), as well as adult women and men. • Proportion of population below minimum level of dietary energy consumption (MDGs). • Poverty gap ratio (incidence and depth of poverty) (MDGs). • Extent of country compliance with the obligation to promote and protect the right to food (e.g. through concluding observations of treaty bodies). • Extent of soil loss and degradation. • Annual rate of deforestation and degradation as a percentage of total forest loss. • Proportion of population affected by drought. • Susceptibility to erosion.	• **Country- and regional-level investments**, including: strengthening the agricultural sector and rural development to address food security issues in Tajikistan, Nigeria, Ethiopia, and Ghana; using innovative methods such as direct budgetary support and SWAps to develop the agricultural sector in Senegal and Rwanda; improving opportunities for both women and men in rural areas of China and Vietnam; implementing a new local development model for rural and agricultural development in Haiti; and supporting environmental sustainability and the sustainable management of natural resources integrated with agriculture through initiatives such as those proposed in countries of focus. • **Institutional initiatives**, including: programming with Canadian volunteer and private sector partners, in concert with their local counterparts, to support CIDA's agricultural programming objectives, principles and priorities; supporting civil institutions providing technical and logistical support to agricultural producers in Central America; supporting small- and large-scale food fortification programs; and supporting multilateral organizations such as the IFAD, and initiatives under the Canada Fund for Africa, such as Africa-specific research on agricultural productivity by the CGIAR.

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY D.1.2 Support private sector development that contributes to pro-poor, equitable, and economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys.		
• Increased incomes and improved productive capacities, including greater control by women over productive assets and increased access to decent work. • Sustainable enterprise expansion and the equitable creation of more and better jobs.	• Proportion of population whose income is less than $1 per day (MDGs). • Share of women in wage employment in the non-agricultural sector (MDGs). • Growth in private sector activity/ SME start-ups, including number, competitiveness, and sustainability of women's microenterprises, businesses, and farms. • Number of women accessing credit/financial- and productivity-enhancing services and related training and the quality of those services and training. • Extent of male/female income gap. • Growth in job creation and new employment opportunities for the poor, as well as increased income-generation capacity.	• **Country- and regional-level investments**, including: supporting the private sector development components of partner country PRSPs, such as micro-enterprise programming with particular attention to women in Burkina Faso, Guinea, Mali, Senegal, South Africa, Rwanda, Democratic Republic of Congo, and Cameroon; continuing to facilitate revitalization of financial and agricultural cooperatives, such as in Haiti; facilitation of Canadian trade and investment links in CEE to aid in that region's transition to a market economy; establishing linkages with other programming to enhance economic opportunities, especially for those affected by conflict; and promoting economic reforms and strengthened governmental and institutional capacities for economic management in CEE and Asia, taking into account lingering effects from the 1997 economic crisis. • **Institutional initiatives**, including: working with multilateral partners to encourage the development of a secure investment climate in partner countries by strengthening regulatory frameworks and streamlining legal environments; and facilitating the establishment of long-term partnerships between Canadian private sector partners and their counterparts in developing countries to promote investment, foster growth through innovative programming, provide infrastructure services, and to strengthen institutions related to the private sector.
PRIORITY D.1.3 Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys.		
• Strengthened business, social and workforce-adjustment programs and policies to address the variable affects (potential and real) of trade reforms on poor women and men, girls and boys.	• Number of PRSPs or national development plans and policies which take trade liberalization into account. • Number of LDCs successfully engaged in an integrated framework for trade • Trade volumes and market access for developing countries. • Development interests reflected in trade agreements.	• **Country- and regional-level investments**, including: supporting a comprehensive program to assist the Organization of Eastern Caribbean States (OECS) in preparing its national and regional trade capacity-building strategies to support the negotiation and implementation of trade agree-ments; helping partner efforts in CEE to establish and strengthen market economies and build capacity in policy, regulatory, and institutional frameworks required for successful reform and for integration into organizations such as the WTO and the EU; assisting in building the capacity

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
	• Number of trade-related policies and programs taking into account the impacts on poor women and men, girls and boys.	of selected Asian countries to negotiate their accession to the WTO and/or implement their specific WTO commitments; providing practical assistance to enhance the capacity of Africans to promote their products, access international markets, and better participate in the multilateral trading system; and integrating gender equality in trade-related capacity-building initiatives. • **Institutional initiatives**, including: encouraging the IFIs, the UN, and the Commonwealth to intensify their capacity-building work to help developing countries become full and equal partners in the global trading system; and supporting the initiatives of Canadian private sector partners and their local counterparts for trade facilitation and trade-related capacity building.
PRIORITY **D.1.4 Foster an enabling environment for economic growth and investment.**		
• Sound and accountable private and public institutions to support well-functioning and competitive local and national markets. • An enabling business climate conducive to supporting savings, investment, and the development of socially and environmentally responsive enterprise. • Reduced inequalities between women and men in access to and control over the resources and benefits of development.	• Broad indicators of economic performance reflecting sound and productive business environment (e.g. economic growth rates and unemployment rates). • Indicators of sound monetary policy (e.g. inflation rates and real interest rates). • External ratings of economic environment (e.g. international and domestic interest rate spreads vs. U.S. dollar, and Transparency International ratings on corruption). • Levels of foreign direct investment (FDI). • Extent of policies, laws, and practices that support women's access to and control over productive assets. • Extent to which policies, laws, and practices promote environmentally responsible enterprise. • Extent to which laws for the protection of the environment are enforced and obligations under ratified Multilateral Environmental Agreements (MEAs) are fulfilled.	• **Country- or regional-level investments**, including: strengthening the capacity of governments, institutions, private sector firms, and voluntary sector organizations to develop equitable economic policies that incorporate poverty analysis and extend the benefits of growth to women and men, girls and boys, living in poverty; supporting the efforts of specific government institutions to develop and implement policies and regulations that are conducive to private investment and trade; establishing, through the Canada Fund for Africa, the Canada Investment Fund for Africa to leverage private sector investment in support of Africa's development; using technology, as appropriate, such as through sharing and adapting of Canadian expertise, to support social development, public sector reform, water management, and municipal restructuring in El Salvador; supporting, through a detailed study, a capital project to provide electricity to small, rural villages in Jordan using renewable energies such as wind and solar energy; empowering rural/indigenous communities in the Americas to become active participants in the development of hydrocarbon resources and to benefit from the implementation of small-scale gas projects; and enhancing the economic well-being of women and men, boys and girls, living in poverty by influencing policy making and high-level decisions on national policies such as taxation, foreign investment, and state-owned enterprise reform in countries such as China, India, and Indonesia.

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		• **Institutional initiatives**, including supporting efforts of IFIs to better target investment on economic policy, public-sector management, and private- and financial-sector development; and supporting the HIPC initiative to relieve poor countries of debt.

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

PRIORITY
D.2.1a Strengthen programming in basic education.

• Increased capacity of partner countries to provide equal access to, and completion of, quality basic education which calls for universal access to and completion of a free and compulsory primary education of good quality, the elimination of gender disparities in education, the improvement of the quality of basic education for learners of all ages, and the implementation and strengthening of cross-sectoral education programs that address the HIV/AIDs pandemic.	• Net enrolment ratio in primary education (MDGs). • Proportion of pupils (male/female) starting Grade 1 who reach Grade 5 (MDGs). • Literacy rate of 15–24-year-olds (MDGs). • Ratio of girls to boys in primary, secondary and tertiary education (MDGs). • Drop-out rates of girls and women. • Ratio of literate females to males of 15–24-year-olds (MDGs). • Number of countries having completed EFA/Education Sector Development Plans. • Number of countries engaged in EFA-FTI policy dialogue, including use of the Indicative Framework Benchmarking Tool for EFA/Education Sector Development Plans. • Number of countries where annual joint education sector reviews are held with donors and civil society. • Number of at-risk countries prepared to respond to the impact of HIV/AIDS on access to and quality of education according to global indicators. • Number of curricula that promote gender equality.	CIDA will support basic education through ongoing implementation of its *Action Plan on Basic Education* (2002), which calls for access to and completion by all of a free and compulsory primary education of good quality, the elimination of gender disparities in education, the improvement of the quality of basic education, and the implementation and strengthening of cross-sectoral education programs that address the HIV/AIDS pandemic. • **Country- or regional-level investments**, such as: working in close cooperation with the national government and other donors; active participation in the implementation of the EFA-FTI, which includes doubling Canada's investment in basic education in Africa to $100 million per year by 2004–2005 and funding the Montréal-based UNESCO Institute of Statistics to help the international community to track results; supporting basic education in Haiti, Burkina Faso, Mali, Senegal, Niger, Tanzania, Mozambique, Uganda, Egypt, Morocco, and Jordan; paying increasing attention to eliminating gender disparities in educational access and promoting gender equality via education systems; supporting countries and civil society organizations working to improve the readiness of ministries of education, through Canada's participation in a global network of organizations looking at education and HIV/AIDS; addressing issues of access to education when services are biased toward middle- and upper-income classes, including in urban areas where unequal access to education compromises efforts to eradicate poverty; and emphasizing better integration of health, nutrition, and early education to help ensure that cognitive capacity is not destroyed through hunger or lack of micronutrients. • **Institutional initiatives**, including: continuing to support the initiatives of Canadian and international partners

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
	• Ratio of girls and boys from ethnic minority groups to girls and boys from majority group in primary, secondary, and tertiary education.	in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to the achievement of basic education objectives; and supporting a more effective multilateral system and component institutions.
PRIORITY **D.2.1b Strengthen programming in HIV/AIDS.**		
• Increased capacity of countries and regions (as they work to meet the goals articulated in the UN Declaration of Commitment on HIV/AIDS) to provide a comprehensive, multisectoral HIV/AIDS program across the continuum of care that responds to those living with HIV/AIDS and affected by the epidemic, and appropriately incorporate the gender and human rights dimensions of the epidemic.	• HIV prevalence among 15–24-year-old pregnant women (MDGs). • Percentage of HIV-infected pregnant women receiving a complete course of antiretroviral prophylaxis to reduce the risk of mother-to-child-transmission. • Percentage of patients (male/female) with sexually transmitted infections (STIs) at health-care facilities, who are appropriately diagnosed, treated, and counselled. • Percentage of young people (male/female) aged 15–24 reporting condom use during sexual intercourse with a non-regular sexual partner. • Percentage of people (male/female) with HIV infection receiving antiretroviral combination treatment. • Percentage of intravenous drug users (male/female) who have adopted behavioral changes that reduce the transmission of HIV. • Number of reported cases of discrimination based on HIV/AIDS status. • Number of at-risk countries with implemented strategies aimed at reducing the spread of HIV/AIDS.	CIDA's efforts to combat HIV/AIDS will be guided by its *HIV/AIDS Action Plan* (2002), which calls for HIV/AIDS to be linked to other development priorities, focusing on the promotion and protection of human rights and the support of vaccine and microbiocide research and development. In all its efforts, CIDA will be enhancing the gender dimension in its HIV/AIDS projects and programs. • **Country- or regional-level investments,** including: supporting research toward development of an HIV/AIDS vaccine through the Canada Fund for Africa; funding national HIV/AIDS programs, including prevention and/or care, treatment, and support programs in the Balkans, Kenya, Zimbabwe, Nigeria, Mozambique, Tanzania, South Africa, Rwanda, and Cameroon, as well as in Malawi—countries with some of the highest HIV infection rates in the world; fostering regional efforts to halt the spread of HIV/AIDS, including regional strategies in South Asia, West Africa, and the Caribbean; and developing new initiatives to support improved AIDS awareness and government policy capacity, in countries such as China, India, and Pakistan. • **Institutional initiatives,** including: supporting the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to the achievement of HIV/AIDS objectives; ongoing financing of UNAIDS and the GFATM; and supporting a more effective multilateral system and component institutions.

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	**SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS** (for the achievement of stated development outcomes)	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
PRIORITY **D.2.1c Strengthen programming in health and nutrition.**		
• Improved health policies, programs and systems in areas including nutrition, sexual and reproductive health, communicable and non-communicable diseases, and water and sanitation, and that are especially responsive to the needs of women, girls and boys.	• Under-5 mortality rate (male/female) (MDGs). • Maternal mortality rate (MDGs). • Infant mortality rate (male/female) (MDGs). • Incidence of malaria and tuberculosis (male/female) (MDGs). • Children (male/female) immunized against measles (MDGs). • Level of access to primary health care in rural and urban areas. • Levels of malnutrition in girls and boys. • Levels of contraceptive use (male/female). • Prevalence of smoking. • Proportion of population with sustainable access to improved potable water sources (MDGs). • Proportion of people with access to improved sanitation (MDGs).	CIDA will continue implementation of its *Action Plan on Health and Nutrition* (2001), which recognizes the importance of promoting and protecting the right to the highest-attainable standard of physical and mental health and identifies several priority areas. • **Country- or regional-level investments**, including: continued support for the successful multidonor program for control of river blindness in 19 countries in east, west, central, and southern Africa; strengthening health-sector reform in countries such as Argentina, Chile, Haiti, Indonesia, Pakistan, Nigeria, and Uruguay, including knowledge transfer related to regulatory work, health financing and planning, district health and public governance, data collection, and human resource development; enhancing health promotion and prevention strategies with respect to non-communicable diseases in the Americas; improving family planning and reproductive health services in countries such as Malawi, Mali, Tanzania, Zambia, Nicaragua, and Bangladesh; supporting the multi-country DOTS (Directly Observed Treatment Short Course) expansion programs in high tuberculosis-burdened countries; contributing to reconstruction efforts for health and nutrition in Iraq; supporting country-led sectoral approaches, such as in Malawi, that will contribute to reducing waterborne diseases; and addressing the problem of access to water and sanitation services and related health risks through major projects in Cameroon, Ghana, Morocco, Jordan, Benin, Malawi, Mozambique, Mauritania, and Ethiopia. • **Institutional initiatives**, including: supporting the GFATM and the Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI), both of which are public/private partnerships formed to help spur momentum to reach health-related MDGs; maintaining efforts to promote global progress in immunization and reduce mineral and vitamin deficiencies; improving family planning and reproductive health services through support to multilateral institutions; following up on G8 Summit commitments, including through the Canada Fund for Africa, with support for the Global Polio Eradication Initiative in Africa (e.g. Nigeria) in an effort to eradicate polio by 2005; supporting the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		contribute to the achievement of health and nutrition objectives; and supporting a more effective multilateral system and component institutions.
PRIORITY **D.2.1d Strengthen programming in child protection.**		
• Increased capacity of partner institutions, governments, and civil society organizations to promote and protect the rights of girls and boys in need of special protection measures. • Increased participation of girls and boys in planning, implementing, monitoring and evaluating development programs and policies carried out by partner institutions, governments, and civil society organizations.	• Number of policies, programs, activities, and plans of partner institutions, governments, and civil society organizations that reflect a child-rights-based approach (as provided for in the Convention on the Rights of the Child). • Number of policies, programs, activities, and plans of partner institutions, governments, and civil society organizations that reflect input given through the meaningful participation of girls and boys.	CIDA will implement its *Action Plan on Child Protection* (2001), that articulates a rights-based approach which recognizes the rights of girls and boys to participate in decisions affecting their lives, analyses the structural causes that lead to violations of girls' and boys' rights, and advocates a holistic response for working with girls and boys in need of special protection from exploitation, abuse, and discrimination. • **Country- or regional-level investments**, including: focusing on child trafficking and war-affected girls and boys in Africa (e.g. Sierra Leone, Democratic Republic of the Congo, Uganda, and Rwanda) and supporting the role of girls and boys as peace builders; investing in child protection and youth participation in education, health, and HIV/AIDS programming in CEE, with a focus on war-affected girls and boys; improving national- and community-level capacity in the Americas to fulfil the rights of girls and boys, and to ensure that girls and boys benefit from regional economic integration; fostering better employment opportunities through SME development by endeavouring to improve the conditions (health, safety, and access to education) of work for economically active girls and boys; and reducing child labour and trafficking in Asia, through advocacy and programming. • **Institutional initiatives**, including: supporting the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to the achievement of child protection objectives; and supporting more effective multilateral systems and component institutions.
PRIORITY **D.2.2 Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects.**		
• Changes in policies and programs that support gender equality (responding to the different needs of women and men, girls and boys).	• Proportion of seats held by women in national parliaments (MDGs) • Number of policies, programs, and projects of partner	• **Country- or regional-level investments**, including: enhancing the two-pronged approach to gender equality programming in Asia through specific initiatives to promote women's rights and empowerment such as Gender Fund projects (e.g. in Pakistan, Bangladesh,

D2. SOCIAL DEVELOPMENT Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.		
ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	**SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS** (for the achievement of stated development outcomes)	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
• Increased capacity of partner institutions, governments, and civil society organizations to design and implement development policies, programs, and projects that reflect the priorities and interests of both females and males. • Increased capacity of women and women's organizations for advocacy and participation in public life and decision making.	institutions, governments and civil society organizations that reflect the priorities and interests of both females and males. • Knowledge/skills of women and women's organizations for advocacy and participation in decision making.	Vietnam, and the Philippines) and strengthening integration of gender equality issues across a variety of sectors (e.g. Kenya for HIV/AIDS); continuing funding of women's enterprise projects such as those in Rwanda, Democratic Republic of Congo, and Cameroon; maintaining and extending support for specific initiatives related to women's empowerment in Kenya, Ethiopia, Malawi, Zimbabwe, Cameroon, Mali, Egypt, Morocco, and Senegal; enhancing capacity for gender analysis and gender-sensitive programming by governments and increasing the participation of women in decision making at local, regional, and national levels in the Americas; ensuring that effective training on gender equality is provided, including via *Promoting Gender Equality – An Online Learning Course*; and ensuring that gender equality is integrated in program-based approaches (e.g. SWAps) and national development plans (e.g. PRSPs). • **Institutional initiatives,** including: mainstreaming gender equality in multilateral development institutions and their programming; programming in multilateral institutions focused on gender equality (e.g. UNIFEM); and continuing to build the capacity of the Canadian volunteer and private sector partners, as well as their local counterparts, to integrate gender equality in their programming.
PRIORITY **D.2.3 Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.**		
• Basic human needs (food and non-food) met and human suffering alleviated during times of natural disaster and/or conflict.	• Quantity and destination of emergency food and non-food aid decided according to humanitarian principles, including on a needs basis. • Emergency assistance delivered in a timely, efficient, and effective manner. • Early-warning systems in place in vulnerable countries. • Crude mortality rate and levels of acute malnutrition (wasting) during times of natural disasters and/or conflict.	• **Country- or regional-level investments,** including contributions to basic human needs (e.g. Iraq). CIDA's programming strikes an appropriate balance between emergency food and non-food humanitarian assistance and long-term development assistance. CIDA is also working on the transition process from relief to development, and the creation of early-warning systems for disaster prevention and preparedness (e.g. Ethiopia). • **Institutional initiatives,** including CIDA chairing the Good Humanitarian Donorship Implementation Group.

D3. ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY D.3.1 Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of the achievement of the MDGs.		
• Countries have strengthened their ability to integrate environmental considerations in their policies, programs, and projects.	• Number of country policies, programs, and projects that take environmental considerations into account.	• **Country- or regional-level investments**, including: promoting the integration of environmental considerations in the many sectors addressed in PRSPs (e.g. health, agriculture, forestry, education, etc.); strengthening the capacity of industry to incorporate environmental and social issues in doing business in countries such as India; and strengthening the capacity of government departments and agencies to manage nature reserves to support sustainable development opportunities for poor populations in countries such as China. • **Institutional initiatives**, including: integrating environmental considerations in multilateral development organizations and their programming; and supporting the initiatives of Canadian volunteer and private sector partners, together with their local counterparts, to integrate environmental considerations in their programming.
PRIORITY D.3.2 Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation, in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys.		
• Increased capacity to address climate change in support of sustainable development. • Increased capacity to address land degradation through the development and implementation of sustainable land-management approaches that benefit the poor, including in agriculture and forestry. • Increased capacity to develop and implement sustainable integrated water resources management approaches, including equitable access to clean water and sanitation. • More effective participation, decision making, and equitable access by women, the poor, and other under-represented groups, in the management of natural resources.	• Number of country policies, programs, and projects addressing climate change which may lead to decreases in: - GDP per unit of energy used (as proxy for energy efficiency); and - carbon dioxide emissions, per capita, (plus two measurements of global atmospheric pollution – ozone depletion and the accumulation of global warming bases) (MDGs). • Number of country initiatives integrating sustainable land-management approaches which may lead to increases in: - proportion of land area covered by forests; - land area protected to maintain biological diversity; and	• **Country- or regional-level investments**, including: addressing the problem of access to water and sanitation services and related health risks through major projects in Cameroon, Ghana, Morocco, Jordan, Benin, Malawi, Mozambique, Mauritania, and Ethiopia; strengthening the capacity of governments, NGOs, and communities to manage land and water in a sustainable manner that promotes soil conservation in countries affected by desertification, such as Ghana, Malawi, Nigeria, Zambia, Mozambique, and Tanzania; supporting adaptation planning in 12 countries in the Caribbean to reduce the adverse effects anticipated as the result of global climate change, and strengthen private sector institutional capacities to respond to climate change; supporting improved water resources policies and proper watershed management in countries such as Ghana, Mozambique, and those in the Nile Basin region; supporting the sustainable management of peat swamp forests to improve livelihoods, and to maintain and increase carbon storage in Indonesia; and helping to supply clean, renewable energy to isolated areas of Cuba.

D3. ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.		
ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	**SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS** (for the achievement of stated development outcomes)	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
	- proportion of people with access to secure tenure (MDGs). • Number of country initiatives incorporating sustainable integrated water resources management approaches that may lead to an increase in the: - proportion of population with sustainable access to an improved water source; and - proportion of people with access to improved sanitation. • Urban/rural desegregation of the above indicators may be relevant for monitoring improvements to the lives of slum dwellers (MDGs). • Participation rates of women and marginalized groups in the management of natural resources.	• **Institutional initiatives**, including: building the capacity of Canadian volunteer and private sector partners, together with their local counterparts, to plan and manage environmentally sound programming (including environmental policies and management systems); supporting the GEF as the single largest funding mechanism for global environmental issues (e.g. the African Stockpile Program in Nigeria, aimed at eliminating obsolete pesticides); and supporting a more effective multilateral system and its component institutions.

D4. GOVERNANCE Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.		
PRIORITY **D.4.1 Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs.**		
• Governing structures and institutions are increasingly stable, accountable, transparent, and bound by the rule of law. • Transparent and representative lawmaking processes and fair, accessible and independent legal systems that conform to internationally accepted standards. • Transparency and equality in the resolution of disputes, conflicts, complaints, appeals, and redresses. • Increased transparency and accountability of public sector institutions such as modern comptrollership, financial	• KKZ composite indicators for Rule of Law, Government Effectiveness, Control of Corruption, and Regulatory Quality. • Extent of country compliance with obligations under international treaties relating to economic, social, and cultural rights (e.g. via concluding observations of treaty bodies). • Number of national institutions with a monitoring function, including national human rights institutions, ombudsman offices, and auditors general. • Evidence of areas, groups, or individuals above or beyond the law and outside its protection.	• **Country- or regional-level investments**, including: supporting programs to help reform, redesign and/or rebuild legal and judicial institutions (e.g. Iraq, Mali, Rwanda, Ethiopia, Bangladesh, South Africa, and the Balkans); supporting Russia's administrative reform agenda, including federalism and transparency in decision-making in the civil service; supporting centralized priority setting and decision making, including policy and budget deliberations in Lithuania; strengthening local community-based institutions to serve rural areas in Asia, while also supporting democratic local governance and responsive, accountable governance at all levels; developing new arrangements through public and private partner-ships focused on promoting sustainable livelihoods for women and men, girls and boys living in poverty in Asia and the Americas; increasing the capacity, transparency, accountability, and use of participatory approaches in the African civil service,

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
probity, and budgetary oversight. • Strengthened government policy capacity and coordination among government departments. • Open and fair market environment and a predictable regulatory system. • Improved environmental and natural resource stewardship through efficient, equitable, and sustainable management, and use of environmental and natural resources.	• Data on exclusions, loopholes, impunities on executive use of exceptional or emergency powers, and on personal relations systematically determining decisional outcomes. • Evidence of systematic discrimination or inequalities in legal protection, failures of justice, and use of secret or special tribunals. • Progress with respect to Country Procurement Assessment Reports (CPARs), Country Financial Accountability Assessments (CFAAs), and Public Expenditure Reviews (PERs). • Effective institutions (e.g. water resources authorities) responsible for the environment and natural resources through improved regulation and management, the nature and proportion of national coverage by such institutions, and the number of authorities and sub-regional bodies and the average area they cover.	parliaments, and local governments; supporting central and regional policy-management processes in Africa (e.g. Ghana central government, Benin, and Ethiopia regional); supporting decentralization processes in West Africa (Burkina Faso, Senegal, Ghana, and Mali), Ethiopia and Mozambique; and supporting the government of Peru to elaborate and test new models for the management and regulation of water and sanitation services for small towns. • **Institutional initiatives**, including: working with international financial and non-governmental institutions to improve the governance performance of borrowers and to promote anti-corruption activities; supporting initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to promote and monitor public sector reforms and rules-based systems of governance; and supporting UN-Habitat to help selected African cities establish integrated urban water resource management strategies that bring together the three critical elements of urban, environment, and water/sanitation.
PRIORITY **D.4.2 Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society.**		
• Civil society is enabled to organize, advocate, effect, and influence change. • Equal participation of women and men as decision-makers in shaping the sustainable development of their societies. • Voter participation in regular, free, and safe elections, particularly by women and marginalized groups. • Political representation and leadership increasingly reflect a pluralistic society and a wide variety of interests and identities.	• KKZ composite indicators for Voice and Accountability, and Political Stability. • Level of participation by civil society in national issues (e.g. measured by consultation efforts by government). • Number and proportion of women in decision-making positions, including legislature, judiciary, etc. • Number of free and fair elections. • Indicators related to ownership, control, and censorship of the media.	• **Country- or regional-level investments**, including: enhancing partner governments' capacity for gender analysis and gender-sensitive programming; increasing the participation of women and girls in decision making at local, regional, and national levels; helping reform institutions that perpetuate inequalities and power relations detrimental to poverty reduction and the promotion of sustainable livelihoods; enhancing civil society organizations' capacity to monitor and engage the public to participate in the 2004 Ukrainian presidential election; increasing the capacity, transparency, and participatory approaches of the African public sector, local governments, parliaments, and civil society associations; and emphasizing modernization of the state, working to extend the benefits to the whole population, and ensuring that civil society is able to participate in government in the Americas.

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
• Media increasingly free and supportive of public debate.	• Availability of small arms and light weapons. • Number of community-based policing initiatives. • Number of civilians trained as peacekeepers.	• **Institutional initiatives**, including: continuing to support the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to strong and healthy democracies (including strengthening civil society, participation in governance processes, and improving the capacity of developing-country organizations and institutions to influence processes that define, promote and protect human rights); and working with international financial institutions to improve the governance performance of borrowers and to heighten anti-corruption activities.
PRIORITY **D.4.3 Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations.**		
• Increased knowledge and recognition by general public and decision makers of the human rights of women and men, girls and boys. • Strengthened legal and judicial systems that are accessible to all and that are based on human rights' norms and standards. • Strengthened promotion and protection of the human rights of women and girls in law and in the actions of police, prosecutors, judges, and courts. • Improved services and mechanisms responding to gender-specific constraints on rights or rights' violations (e.g. violence against women, trafficking, sexual violence, and conflict zones).	• Extent of country compliance with international human rights' instruments (e.g. via treaty body Concluding Observations). • Extent of dissemination of human rights' information by government and civil society. • Number of laws and policies based on human rights. • Number of media reports on human rights violations.	• **Country- or regional-level investments**, including: supporting national and international human rights organizations (e.g. China, Yemen, Zimbabwe, Kenya, Democratic Republic of Congo, and Haiti); supporting national human rights institutions, including ombudsman offices and national human rights commissions (e.g. Peru, Bolivia, Indonesia, Cameroon, and Nepal); providing legal and judicial capacity-building initiatives and human rights training (e.g. China, Sri Lanka, Russia, Afghanistan, and South East Asia); helping to realize women's human rights in seven southeast Asian countries; promoting the principles of inclusion, participation, non-discrimination, and accountability as foundations of development at national and international levels, including the promotion of dialogue between government and civil society (e.g. Pakistan, Côte d'Ivoire, and China); and assisting the poorest of the marginalized populations through the Indigenous Peoples Partnership Program (IPPP) in the Americas to improve their quality of life. • **Institutional initiatives**, including: continuing to support the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to promote human rights education and to monitor compliance with human rights instruments.

D4. GOVERNANCE Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.		
ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	**SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS** (for the achievement of stated development outcomes)	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
PRIORITY **D.4.4 Increased attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peace building, and security.**		
• Improved local capacity to prevent or manage conflict. • Improved and harmonized regional and donor responses to conflict. • A strengthened and more professional security sector, including police, judiciary, penal institutions, and civil control of the military. • Improved democratic governance of the security system, including increased transparency and accountability. • More effective transition from complex emergency/crisis to sustained development. • Increased capacity of institutions to develop and implement policies, programs, and projects in peace building and conflict resolution that integrate gender-equality dimensions and the special protection needs of war-affected girls and boys, including helping to increase the scope and effectiveness of women and war-affected young people's contributions to peace building and conflict-prevention work. • Increased capacity to develop and implement sustainable natural resources management approaches, including sharing, management, and development of transboundary waters that contribute to the resolution and/or prevention of conflict.	• Number of violent conflicts/ threats to security. • Number of projects that reflect improved analysis and delivery of conflict prevention and transition programming in post-conflict areas. • Number of harmonized operational decisions about security by international organizations (e.g. UN and OECD), representing a more coordinated and effective regional/international response to conflict prevention and post-conflict reconstruction. • Evidence of joint work among and between riparian countries in managing shared waters. • Number of organizations addressing gender-equality dimensions in their peace building and conflict-resolution policies, programs, and projects. • Proportion of females/males participating in decision making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms, and processes. • Extent to which the rights and differing needs of females and males affected by conflict are taken into account in peace-keeping and reconstruction policies and programming.	• **Country- or regional-level investments**, including: supporting the reconstruction process in Afghanistan and post-conflict initiatives in Iraq, employing an approach involving diplomacy, development, and defence; supporting the involvement of Canadian police in developing countries in efforts to restore human security, social stability, and the rule of law as preconditions for more substantial, sustainable development (e.g. Sierra Leone and Guinea); supporting the ministries of justice and police services in the Balkans to better understand, appreciate, and enforce human rights' norms and standards; reinforcing pan-African and regional conflict prevention, management, and resolution efforts through strengthening the capacity of the new African Union (AU) (e.g. the Canada Fund for Africa) and economic regional communities (e.g. Intergovernmental Authority on Development in East Africa and ECOWAS in West Africa); continuing to help eliminate the use of landmines, including through mine-action strategies; increasing programming to address the special protection needs of war-affected girls and boys, including helping to increase the scope, effectiveness, and credibility of war-affected young people's contributions to peace building and conflict-prevention work (e.g. Sierra Leone, Democratic Republic of Congo, Uganda, and Rwanda); fostering the integration of gender equality in all aspects of conflict prevention, peacemaking, peacekeeping, and post-conflict reconstruction; working with Colombia on two mutually reinforcing sectors, governance/human rights and integrated assistance to people affected by conflict; and supporting the development of skills, both in the identification of potential water-related conflicts and the ability to negotiate and resolve water conflicts using a peacebuilding approach, in El Salvador. • **Institutional initiatives**, including: strengthening the capacity of the multilateral system (particularly the UN and OECD) to provide emergency conflict-prevention, peacebuilding, demining, and post-conflict programming, analysis, and lessons learned; participating in global efforts to reduce the linkage between armed conflict and the exploitation of natural resources (e.g. blood diamonds, minerals, etc.) and work toward stronger international regimes (e.g. Nile River Basin); and

D4. GOVERNANCE Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.		
ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	**SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS** (for the achievement of stated development outcomes)	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
		supporting the efforts of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to promote dialogue within developing countries about conflict, reconciliation, and peacebuilding.

6.2 Enabling Results

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
PRIORITY **E.1.1 Appropriate balance between directed and responsive programming.**		
Percentage and amount of program disbursements in the following modalities: • directed; • responsive; • core programming; and • uncoded.	• Appropriate programming orientation and modalities will be determined in accordance with the CDPFs and country-specific needs. • Branches may determine targets for the appropriate mix of directed, responsive, and core funding.	• CIDA will equip staff with tools and processes to enable delivery of different types of programming. • CIDA will ensure that partner projects fit within a corporate CDPF while allowing for diversity, experimentation, and flexibility.
PRIORITY **E.1.2 Consensual and collaborative partnerships established between CIDA and its partners.**		
• Assessment of the collaborative and consensual partnerships already established (Canadian Partnership and Multilateral Programs Branches' initiatives are particularly pertinent).	• Strengthened multilateral humanitarian assistance and development systems. • Alignment of partnership programming with CIDA's strategic objectives.	• CIDA will make contributions to key multilateral institutions and initiatives to enhance their capacity to reduce poverty and reach internationally agreed development targets, recognizing their role in defining the agenda, delivering programming, complementing Canadian programming, and committing to reform. • CIDA will use coherence, focus, selectivity, and comparative advantage to determine how best to work with CIDA's multilateral partners. The Multilateral Programs Branch Task Force will refine these systems and criteria. It will work to better coordinate CIDA's multilateral and bilateral channels of assistance. • Promote more effective partnerships with the volunteer and private sectors by: developing a common

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
		understanding of CIDA's strategic objectives across the Agency; communicating these objectives effectively to its partners; ensuring its partners align their programming to CIDA's strategic objectives; working with partners to build on SAE principles; exploring opportunities for innovative partnerships; and strengthening partner relations by improving funding arrangements and other administrative processes.
PRIORITY **E.1.3 New programming approaches and funding modalities (PBAs) applied.**		
• Number, scope, and assessment of PBAs and overview of changes (e.g. sectors, types, and quality of PBAs in focus countries). • Percentage of development assistance disbursed via PBAs. • Share of funding under PBAs. • Other budget support (non-PBA). • Other pooled support (non-PBA).	• Each branch of CIDA will determine where PBAs are most effective, concentrating on the poorest countries (e.g. in Africa, by 2005, approximately 75 percent of incremental, new resources will be channelled through direct budget support, SWAps, and common funds). • Develop a coding scheme for PBAs, budget support, and pooled funding. • Develop sound risk-management strategies for PBAs (including risk assessment, monitoring, and mitigation).	• CIDA will reorient programming in the poorest countries toward new approaches based on the principles of effective development. Over time, resources in these countries (of focus) will be well above threshold levels of funding for effective participation in programmatic approaches to development assistance. • CIDA will continue to develop a portfolio of initiatives that reflect effectiveness principles, which will be used to inform and shape the future work of CIDA so that best practices are more firmly integrated across the breadth of the Agency's work. • CIDA will move from relatively small projects in agriculture to much larger ones. Progressively, the Agency will move to a more programmed approach as it adapts to these new modalities and gains experience with them. • CIDA's voluntary sector partners, with their local counterparts, will continue to play a role in programmatic approaches, particularly as implementing agencies or monitoring bodies.
PRIORITY **E.1.4 Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners.**		
• Assessment of policy coherence with other government departments which manage non-aid policies including, but not limited to, international trade, environment, agriculture, security, health, and immigration. • Number and scope of specific initiatives to be undertaken. • Proportion of CDPFs in which other government departments have been involved (also see M.3.1).	• CIDA's sectoral policies are developed in consultation with other government departments. • Other government departments have greater involvement in the planning of CIDA's country programming (e.g. through CDPFs).	• CIDA will continue to assess opportunities to improve policy coherence in the Government of Canada's policies affecting developing countries and work with other government agencies toward this end. These policies include, but are not limited to, international trade, environment, agriculture, security, health, and immigration. For example: - CIDA will contribute to the development of a more effective approach to security and development, across the Government of Canada, including continued support to and review of the efforts of Canadian police in developing countries to restore human security, social stability, and the rule of law;

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
		- CIDA will develop new and innovative approaches to working with fragile states in crisis, in the face of new global realities (e.g. by collaborating with partners such as DFAIT and IDRC); increase efforts to mainstream conflict-prevention/post-conflict reconciliation programming in the Agency and to strengthen the Agency's ability to deal with the root causes of conflicts, such as through strengthened capacity to analyse, design, and deliver conflict and post-conflict programming; - In concert with other government departments, CIDA will support the formulation of Canadian trade policy and negotiating positions to ensure that human development and poverty reduction objectives are incorporated into trade and investment negotiations to help realize the commitment made at Doha of launching a 'development round' of multilateral trade negotiations; and - CIDA, in consultation with other government departments, will update its *Policy on Environmental Sustainability* and develop a Policy Framework on Water and Sanitation, and a Sustainable Land Management Strategy. • CIDA will continue to share its knowledge of the volunteer and private sectors in order to add value to Government of Canada policies and CIDA's relationships with other government departments. CIDA will also continue to participate in the government-wide Voluntary Sector Initiative, which aims to establish more effective policy dialogue and funding relationships between the Government of Canada and Canadian voluntary sector organizations. • CIDA will participate in the Treasury Board's International Horizontal Review in 2004.
PRIORITY **E.1.5 Facilitation of local ownership.**		
• Number of CDPFs aligned with PRSPs or equivalents. • Extent and assessment of involvement with PRSPs or equivalents in partner countries or with partner institutions. • Extent and assessment of support directed at partner countries to increase capacity in local ownership. • Assessment of CIDA's efforts to achieve better co-ordination with other donors.	• CDPFs are aligned with PRSPs or equivalent wherever possible (this may exclude fragile states, countries in crisis, etc.)	• CIDA will develop an approach which will prioritize responsive programming that is supportive of nationally owned poverty-reduction strategies. • CIDA will firmly situate its country programming orientations within the locally owned frameworks identified by developing countries, particularly through the PRSP process, where CIDA is satisfied that this process involves a legitimate participatory approach. Alternative approaches will be developed for fragile states, countries in crisis, etc. • CIDA will redouble its efforts to achieve better coordination with other donors, including through improved harmonization of donor practices and procedures.

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
• Assessment of explicit efforts to address local capacity-development issues under PBAs. • Proportion of funding going to capacity-building projects.		• Voluntary sector partners have an important role to play in promoting local ownership by supporting participatory processes that engage civil society. This is essential for establishing clear, locally owned priorities for development cooperation.
PRIORITY **E.1.6 Greater untying of Canadian aid.**		
• Percentage of tied and untied aid (current and planned).	• Monitor and report yearly on progress on untying aid. • In 2004, establish and publicize numerical targets for untying aid in the future. • CIDA clearly demonstrates progress in untying aid by the time of the next OECD-DAC Peer Review in 2006.	• Strict application of the DAC recommendation on untying of ODA to LDCs. • More PBAs and more projects open to utilize capacities and resources from developing countries. • CIDA will enable the increased transfer of procurement responsibilities to its recipient countries.

E2. APPROPRIATE SECTORAL AND THEMATIC FOCUS

PRIORITY **E.2.1 Increased focus on the SDPs of basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition.**		
• Program disbursements in each of the SDPs.	• Quadruple CIDA's investment in basic education, HIV/AIDS and child protection, and double investments in health and nutrition (2000–2005). • Meet the G8 Kananaskis *Education for All* objective in Africa by 2005.	• CIDA, in collaboration with its partners, will meet its commitment for increased resources to the four SDPs of health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection, with gender equality as a crosscutting theme, with the objective of quadrupling its overall investments in most of these areas over a five-year period (2000–2005).
PRIORITY **E.2.2 Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and private sector development.**		
• Number of sectors in which programs are involved. • Percentage of program disbursements by key sector, including agriculture/rural development and private sector development. • Extent and assessment of the integration of gender	• Increase CIDA's investment in agriculture fivefold (from \$95 million to \$500 million) between 2002–2003 and 2007–2008. • Reduce the number of sectors in which CIDA is involved in each developing country.	• CIDA, in collaboration with its partners, will implement its 2003 policy on agriculture/rural development. • CIDA, in collaboration with its partners, will implement its 2003 policy on private sector development. • Canadian partners will continue to carry out training and capacity-building activities with their local counterparts. An increased emphasis will be placed on sectors in which Canadians have a comparative advantage (e.g. good governance, peacebuilding, security, social

E2. APPROPRIATE SECTORAL AND THEMATIC FOCUS

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
equality in policies and programming (using the Gender Equality Performance Assessment Framework).		development, gender equality, and environmental management). CIDA will also explore options for supporting local, private sector capacity-building initiatives that focus on institutional strengthening.

E3. APPROPRIATE GEOGRAPHIC FOCUS

PRIORITY
E.3.1 Enhanced CIDA presence in a smaller number of countries and institutions.

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
• Percentage of CIDA's overall program disbursements in the nine focus countries. • Value and percentage of program disbursements in Africa. • Current and planned number of programming countries and/or institutions or partners with whom CIDA works.	• CIDA increasingly concentrates its resources in fewer countries. These countries will have a high level of poverty and a commitment to development effectiveness, as evidenced through efforts to improve governance and make effective use of aid monies. • 50 percent of CIDA's new resources will be dedicated to Africa (excluding the Canada Fund for Africa). • By the end of 2005, 60 percent of CIDA's bilateral programming in Africa will be concentrated in 10 countries (reduced from the current 15). Average monetary ceilings will more than triple, from $14 million to $54 million.	• CIDA will increasingly concentrate its resources in a limited number of the world's poorest countries. Special consideration may be given to countries with the potential to exercise regional leadership. • CIDA will establish a strategic focus on Africa, with an increased emphasis on governance and security. • Renewed partnerships with the Canadian volunteer and private sectors will help tailor partnership approaches to country situations by being responsive to the different levels of social, economic, and political development in particular countries.

PRIORITY
E.3.2 Graduation of maturing countries.

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
• Number of countries that CIDA will graduate in proportion to total number of countries where CIDA is active.	• CIDA expects to end its programming in eight CEE countries in 2005. • CIDA will end its bilateral programming in Thailand and Malaysia, starting in 2003–2004.	• Eight countries in CEE will become EU members in 2004, and two countries in Asia (Malaysia and Thailand) will graduate starting in 2004. CIDA will assist these countries in their transition from recipients of aid to donors and equal partners. • CIDA will develop a corporate strategy to guide the graduation of additional countries over the next few years (to 2010). • Countries that are graduating from a bilateral aid relationship with CIDA may look favourably upon continued partnerships with groups such as Canadian educational institutions and private sector companies. Preparing a

E3. APPROPRIATE GEOGRAPHIC FOCUS		
INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		menu of graduation options, including a phased approach to graduation from an aid relationship, may help maintain Canadian visibility and linkages.

E4. ENGAGED CANADIANS		
PRIORITY **E.4.1 Improved perception of the value, efficiency, and effectiveness of the ODA and OA programs.**		
• Interest and receptivity of government decision makers to CIDA activities. • Results of public opinion polls on the value, efficiency, and effectiveness of Canada's foreign aid. • Reach and results of CIDA's public engagement and education projects, particularly among youth. • Reach and results of consultations with Canadians.	• Government decision makers more informed and supportive of CIDA activities. • Greater volume of and more positive media coverage. • Public opinion polls show improved perception over previous years. • Improved reach and results for CIDA's public engagement and education projects over time. • Broader range of Canadians involved in consultations.	• CIDA will promote greater public understanding and support for development issues. • CIDA will fund an increased number of public education projects to reach a larger audience, especially among youth. • CIDA will provide timely, accurate information to the media and other interested parties about CIDA's activities and international development issues of the day. • CIDA will work more collaboratively with other internationally engaged government departments to promote greater public understanding of and support for international development issues. • CIDA's renewed *Corporate Communications Strategy* will guide all communications and public engagement strategies and plans.
PRIORITY **E.4.2 Strategic collaboration between CIDA and partners to engage the Canadian public, particularly youth, in development.**		
• Closer collaboration between CIDA and partners, especially those working with youth, in pursuit of common public-engagement objectives. • Size and scope of contributions of Canadian networks, knowledge, and funds to international development initiatives. • An increased number of Canadian youth have opportunities to become better informed and involved.	• Increased public-engagement coherence, mutually reinforcing efforts in pursuit of common objectives. • Improved reach and results for CIDA's public-engagement and education projects over time. • Canadian partners' leverage of Canadian networks, knowledge, and funds will remain stable or increase. • Increased number of youth participate in the *butterfly 208* program. • The number of submissions to the *Global Classroom Initiative* (Development Information Program) from NGOs, schools, and school boards continues to grow.	• In consultation with partners, CIDA will develop and resource a renewed strategy for public engagement through partners, to guide CIDA's strategic collaboration with partners in improving support for Canada's aid program. CIDA's partners can effectively mobilize public and media support through their work with volunteers (in Canada and overseas), youth interns, and local communities. CIDA will continue to encourage partners to involve youth in public-engagement initiatives. Likewise, CIDA's Youth Action Program will continue to encourage the participation of youth in international development, and will continue to collaborate with partners and youth interns to improve the effectiveness of outreach activities. CIDA's regional offices will play a major role in this effort to engage Canadians. • The *Global Classroom Initiative* will offer a greater number of teachers the knowledge and tools to incorporate international development into curricula. • The *butterfly 208* program will directly provide youth with tools and incentives that lead to active support for Canada's development efforts.

E4. ENGAGED CANADIANS

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		• CIDA will continue to support the programming and policy contributions of the Canadian voluntary sector engaged in humanitarian assistance, peace building and demining activities in countries suffering from natural disasters and/or conflict.

E5. INSTITUTIONAL STRENGTHENING OF CIDA'S PARTNERS

PRIORITY
E.5.1 Enhance the capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions.

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
• Results of multidonor assessments of performance of multilateral institutions. • Results of institutional assessments and program evaluations of Canadian partners.	• CIDA will increase support to the strengthening of the multilateral development and humanitarian system. • CIDA will continue to ensure that Canadian partners have the capacity to manage aid effectively and to align their programming with CIDA's strategic objectives.	• CIDA will help ensure that multilateral institutions are more effective and efficient through funding and influence (e.g. UN development organizations, Bretton Woods Institutions, and the Commonwealth). • CIDA will develop institutional development planning frameworks with several key partners, including the Asian Development Bank, the UNDP, UNICEF, UNHCR, and UNAIDS. • CIDA will work to improve donor cooperation on monitoring of multilateral institutions, including both UN and Bretton Woods Institutions, by participating with like-minded donors in the Multilateral Organizations Performance Assessment Network (MOPAN). • Capacity-development initiatives for effectiveness of regional and national institutions dealing with such issues as agriculture, private sector development, water, land, regulatory affairs, financial stability, legal and judicial reform, economic development, social development (including health, education and child protection), trade, human rights, gender equality, indigenous peoples, resource management, conflict resolution, and security sector reforms. • Enhancing research and policy development capacity of partner institutions to address crosscutting issues such as gender equality and environmental sustainability, and to integrate them in national planning, budgeting, and allocation exercises. • CIDA will continue to help Canadian partners to improve their capacity to: share knowledge; engage in policy dialogue; integrate gender equality in their programming; ensure environmental sustainability in their programming; and make effective use of RBM.

6.3 Management Results

M1. PEOPLE MANAGEMENT		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
PRIORITY **M.1.1 Resourcing for a renewed, sustained, and representative workforce.**		
• Level of progress in all branches in the areas of renewal and representativeness of CIDA's workforce (including official languages). Measurement tools include demographic profile and EE data analysis, and PS survey.	In all CIDA branches: • maintain or increase external recruitment (new Development Officers, assignments, etc.) while ensuring CIDA staff have opportunities for career advancement; • maintain progress toward the achievement of EE representation of all four designated groups, with focus on occupational groups where under-representation is observable; and • maintain progress toward ensuring mutual respect of employees at all levels regarding the use of official languages in the workplace.	• CIDA's *Strategy for Managing its People 2001-2004*, the *EE Action Plan 2002-2005*, and the *Official Languages Act*, will continue to guide HR planning and resourcing activities. CIDA's *Strategy for Managing its People* will be updated and released in 2004. The proposed legislation on HR modernization will also guide the Agency's HR-related activities.
PRIORITY **M.1.2 Development and training for a highly qualified workforce.**		
• Level of relevance and investment (time and money) in the development and training of all employees. Measurement tools include Learning Annual Report and budget allocated for development and training.	In all CIDA branches: • invest time and money related to development and training for all CIDA employees; • individual learning plans are available to all employees who have requested them; • discussion and preparation of learning plans are integrated in the performance feedback cycle; and • in consultation with stakeholders, corporate training is developed according to current and future organizational requirements and vision.	• CIDA's *Strategy for Managing its People 2001-2004* and the *Continuous Learning Policy* will continue to guide HR planning and learning activities. CIDA's *Strategy for Managing its People* will be updated and released in 2004. The proposed legislation on HR modernization will also guide the Agency's HR-related activities.

M1. PEOPLE MANAGEMENT

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY M.1.3 Retention increased through workforce well-being.		
• Satisfactory workplace environment (work/life balance, anti-harassment and anti-discrimination, career development, learning environment, fairness, supportive supervision, and accommodations). Measurement tools include PS survey and reports on counselling services, ombudsman, labour relations, policies and regulations governing health, safety, and security, etc. • Departures not linked to well-being of organization (e.g. exit interviews, demographic profile, etc.).	In all CIDA branches: • Increased employee satisfaction with workplace environment: - promotion and provision of harassment- and discrimination-free environment; - sustained support of PS values and ethics; - increasing health, safety, and security awareness by CIDA workforce and management accountability; - ergonomics standards met and optimal space allocation including repatriation of HQ staff to one location; - enhanced dialogue between supervisors and employees; - promotion of work/life balance. • Reduction in number of employees leaving the Agency because of issues of well-being.	• CIDA's *Strategy for Managing its People 2001–2004*, the *Code of Values and Ethics*, and the guidelines on the prevention and resolution of harassment in the workplace, will continue to guide HR planning and retention activities as well as promotion of workplace well-being. CIDA's *Strategy for Managing its People* will be updated and released in 2004. The proposed legislation on HR modernization will also guide the Agency's-HR related activities. • Develop, update, and publish policies and programs related to health, safety, and security. • Well-being of employees enhanced through ergonomics and optimal space allocation.
PRIORITY M.1.4 Enhanced field presence where necessary.		
• Extent of decentralization of responsibilities and decision making. • Better matching of skill sets with field requirements. • Resourcing matched to needs.	• CIDA will enhance its field presence where necessary in countries selected for enhanced partnerships so that it can effectively deliver new program approaches. • Strengthen management of CIDA's field presence, both in missions and program support units. • Deepen collaboration in the field with other donors and multilateral organizations. • Improve communications, collaboration, and coordination between CIDA field offices and various delivery channels and branches at CIDA HQ. • New delivery agreement between CIDA and DFAIT for corporate services overseas, with performance standards.	• Undertake corporate review of enhanced field presence issues. • Negotiate a new MOU with DFAIT covering costs and standards for corporate services for CIDA field offices. • Participate in Treasury Board's review of Canadian representation overseas. • Review management and risk issues related to CIDA's program-support units.

M2. KNOWLEDGE AND IM/IT		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
PRIORITY **M.2.1 IM/IT approaches and systems support achievement of Agency priorities, effective interaction with partners, and public information needs.**		
• *IM:* Progress in managing information effectively and efficiently, in support of service delivery, government accountability, public trust, and the preservation of the national historical record, as it relates to the federal *Management of Government Information* policy. • *IT:* Automated systems and tools are developed in response to Agency requirements to support Knowledge management (M.2.2), Strategic planning and resource allocation (M3), and Management processes, approaches, and support activities (M.4). • *Infrastructure:* Access and connectivity to CIDA's corporate technical infrastructure is available to authorized personnel.	• The Agency will develop and begin implementation of an IM Action Plan, based on the IM Capacity Check results, by early 2004. • All CIDA branches will have adopted the functional organization structure consistent with the Branch Information Offices model, by 2006. • The Enterprise Document and Records Management System pilot will be implemented in 2005, testing system functionality and work processes. • The initial deployment, in 2004, of e-business functionality through two pilot projects. • The IT infrastructure is maintained at 98 percent availability. • The Agency has a secure technological environment.	• An IM Action Plan will be developed resulting from the IM Capacity Check undertaken in 2003–2004. • The Branch Information Offices are being structured to provide centres of IM skill and knowledge, while providing a career path for IM personnel. • CIDA is developing an Enterprise Document Records Management System for the life-cycle management of documents and records. • CIDA's e-business initiative is creating web-based program delivery tools, including project management functionality and information and knowledge sharing at the project and program levels. • Increased security measures through installation of best tools and practices to protect CIDA's informatics environment.
PRIORITY **M.2.2 Knowledge management: CIDA staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously make improvements in Agency programs and policies. This expertise and learning is shared widely with external partners and continuously stimulates improvements in Agency programs and policies.**		
Knowledge Management Action Plan 2002–2005: · *Leadership:* Perception of staff with respect to the time allocated by supervisors and managers to knowledge-sharing activities and training related to knowledge sharing. · *HR:* Extent to which knowledge-sharing behaviour and competency are used as criteria for promotion, redeployment, overseas postings, and recruitment. · *Innovation:* The quality and usage of the methods and tools being tested and the	*Knowledge Management Action Plan 2002–2005:* · *Leadership:* Managers and supervisors will actively encourage and promote sound knowledge sharing among their staff. · *HR:* By June 2005, all promotion and recruitment exercises will include knowledge sharing as a key competency. · *Innovation:* A number of pilots will have been developed, tested, and evaluated by June 2005. · *Integration:* All pilots that have proven to be useful knowledge-sharing tools will have been integrated in Agency-wide	*Knowledge Management Action Plan 2002–2005:* · *Leadership:* The demonstration and promotion of sound knowledge-sharing practices by CIDA supervisors and managers. · *HR:* HR practices change to support and reward employees for knowledge-management competencies and behaviour. · Innovation: Tools and methods to bring about a change toward knowledge sharing and collaboration in the working culture of staff are developed and piloted. · *Integration:* Tested and proven knowledge-sharing and -collaboration tools and methods are integrated in Agency business processes.

M2. KNOWLEDGE AND IM/IT		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
impact of these on the ability of staff to share their knowledge. • *Integration:* Number, type, and quality of systems, processes and tools that have been integrated in Agency corporate systems, and their level of use.	systems. All those that proved to be less than useful will be discontinued by June 2005.	

M3. STRATEGIC PLANNING AND RESOURCE ALLOCATION

PRIORITY
M.3.1 Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation.

• Improvements in the IAE allocation-management process with other government departments. • Extent to which financial and non-financial performance information is integrated for corporate decision making. • Strategic allocation of incremental new resources. • More rigorous process for allocating CIDA's operating budget. • Reduction in the overall operating costs as a percentage of program budget.	• Greater coherence and interdepartmental collaboration in the management of the IAE • Integrated financial and non-financial performance information used in corporate decision making. • Improved alignment of corporate and program policies and priorities with aid and operating budgets and the cost of delivering programs. • Improved ability to measure, report, and make decisions on operating budget allocations. • Preparation, by end of 2004, of a long-term business plan for operating expenditures.	• A new framework for the management of the IAE is being put in place, in consultation with other government departments. • New systems in place for management to use integrated financial and non-financial performance information. • CIDA will continue to strengthen the corporate planning, budgeting, and reporting process to ensure implementation of a rigorous budgetary and resource-allocation process (e.g. integrated financial and non-financial information). • Costed work plans introduced for two-year forward planning. • Detailed long-term business plan for containment of operating expenses, including comparisons with other donors.

M4. MANAGEMENT, PROCESSES, APPROACHES, AND SUPPORT ACTIVITIES

PRIORITY
M.4.1 Strengthening of a continual improvement management approach (e.g. IMM).

• Progress in the development and implementation of measures to address gaps in the Agency's management practices. • Ongoing, improved, and better integrated management practices.	• IMM Action Plan completed in 2003–2004 and updated on a yearly basis. • IMM Progress Report produced twice each year. • Completion of approved audit plan.	• CIDA's Integrated Management Action Plan will be developed in 2003–04. • Implementation of audit recommendations in management action plans. • Develop RBAFs for various programs and self-assessment audit guides. • Strengthened audit and evaluation functions and committee processes.

M4. MANAGEMENT, PROCESSES, APPROACHES, AND SUPPORT ACTIVITIES		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
• Progress in using assurance information for decision making and accountability purposes.	• Tools for management/audit to establish criteria for self-evaluation or audit-based assessment.	
PRIORITY **M.4.2 Transparent, consistent, and cost-effective business processes and operations.**		
• Number of process steps (contractual, financial, and operational) reduced or eliminated. • Number of staff receiving training and/or familiarization sessions with respect to the application of CIDA's business delivery models. • Number of program delivery units benchmarking existing practices to generic process models.	• Reduction of existing process variants for program delivery to a more manageable number (from 34 to three). • Generic business process models are defined for ODA and OA program delivery. • An Agency-wide guide to the program delivery models is developed and implemented. • All program delivery staff exposed to generic business models and supporting tools. • Current program delivery methodologies are reviewed and revised in relation to generic models. • Standardized contracting documents and guides available, including the need to address anti-corruption clauses. • Financial and contracting service standards developed, applied, and monitored. • Support the implementation of untied aid.	• Articulation and implementation of three generic models for program delivery (core funding, responsive programming, and directive programming). • Development and implementation of an Agency-level business process "RoadMap" for ODA and OA program delivery. • Information sessions, coaching, and support provided to program staff. • Support provided to program delivery units in benchmarking and rationalizing current mechanisms against generic models. • Continue to increase effectiveness, efficiency, transparency, and simplicity of corporate service functions. • Publication of a Guide to Transfer Procurement to Recipient Countries.
PRIORITY **M.4.3 The greening of CIDA: improved practice of stewardship and conservation in Canada and abroad.**		
• Extent (percentage) of compliance with the CEAA and the SEA. • CIDA HQ operations: Extent of compliance with the *Environmental Policy on CIDA's Internal Operations*.	• 100 percent compliance with CEAA and SEA. • CIDA HQ operations: Reduce the environmental impact of CIDA's HQ operations by maintaining at least 70 percent or more of solid-waste recycling and maintaining the 75 percent usage of alternative fuel in CIDA vehicles.	• Continued compliance of CIDA's programming with the CEAA and the SEA. • CIDA HQ operations: - continue to develop the Environmental Management System (EMS) related to internal greening and implement the Agency's Action Plan; - develop/modify strategies and action plans to increase solid-waste recycling and assist Agency personnel in green purchasing; and - explore options to deliver training of the best practices in greening CIDA.

M4. MANAGEMENT, PROCESSES, APPROACHES, AND SUPPORT ACTIVITIES		
INDICATORS/MEASURES	**TARGETS**	**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS**
PRIORITY M.4.4 CIDA's management and administrative activities support the objectives of international development assistance.		
• Key products and services. • Key contributions and main requirements.	• Ongoing services in the areas of contracts, finance, HR, and administration.	• Provision of quality services, advice, and tools to facilitate and support Agency objectives. • Improvement of Agency's normative environment (guidelines, policies and practices) pertaining to activities, programs, and products delivered by corporate services sectors.

7. Measuring and Reporting on CIDA's Third Sustainable Development Strategy

7.1 CIDA's approach to performance measurement

CIDA is accountable to the Government of Canada, to Canadians, and to its partner countries and institutions for the resources it uses and the results it obtains. As a Canadian government agency, CIDA manages according to Government of Canada requirements for results-based management (RBM), in keeping with the principles of modern comptrollership. In the delivery of its programs, the Agency focuses on the achievement of results, and aims to demonstrate discipline, due diligence, and value for money in the use of public funds.

The core of CIDA's accountability framework with Canadians—its Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF)—is the Key Agency Results (KARs) (see Chapter 4). An important aspect of the RMAF is the recognition that CIDA shares accountability with developing countries and the rest of the global development community for the achievement of development results, just as CIDA is jointly accountable with developing countries and many other development agencies for progress on the Millennium Development Goals (MDGs). Development results are achieved in partnership with others, and CIDA's accountability regime recognizes this fact. The RMAF also recognizes the program level (e.g. country, regional, or institutional) as a critical "unit of measurement" for CIDA, in addition to the project level, as in the past. CIDA is, however, accountable for the achievement of the Enabling and Management Results employed to achieve Development Results.

The concepts of joint responsibility and accountability for development results are well-illustrated in the new program-based approaches (PBAs),

which involve multi-donor funding of programs led by developing countries. These approaches include joint implementation, monitoring, and evaluation, making it difficult to attribute program results to any single donor. However, an individual donor, such as CIDA, remains responsible for its contribution to programming in a given country. This includes, for example, its decision to support a program-based approach, the choice of financial instruments, its contribution to the strengthening of local capacity, ownership, control, and accountability to local stakeholders, its contribution to policy dialogue, the harmonization of its procedures with those of other funding agencies or the host government, and its assessment of whether a program-based approach is achieving its objectives.

As part of its accountability framework, CIDA employs three distinct, complementary internal review functions for overall performance management and reporting to Canadians: performance measurement, evaluations, and internal audits. These reviews involve both CIDA and its Canadian and international partners as a matter of course. They help the Agency meet its mandate and objectives, demonstrate achievements to Canadians, and continue learning and improving. In addition to these internal reviews, there are periodic independent Agency-level reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada and the Development Assistance Committee (DAC) of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Once every four years, the DAC undertakes peer reviews of its members' Official Development Assistance (ODA) programs. Canada's ODA program underwent such a peer review in 2002. CIDA will reinforce its efforts to ensure that the results from all reviews are fed into the development and management of future programming strategies.

7.1.1 Performance measurement

Performance measurement, which includes ongoing monitoring and other forms of self-assessment undertaken by line managers, is a vital component of the RBM approach. This kind of measurement focuses on tracking financial and non-financial resources, risks, and progress made toward intended results. It enables CIDA to better measure and assess its development interventions from a country perspective, foster dialogue among all stakeholders on intended results, and enhance decision making and results reporting.

CIDA has traditionally had strong performance measurement mechanisms at the project level. An elaborate monitoring and reporting system is already in place as part of the Agency's RBM approach. Over the next three years, CIDA will continue to improve its project-level performance measurement, while broadening its focus to the program level, and building the linkages between results at the project, program, and Agency levels. A new program-level performance measurement framework (PMF) was introduced in 2003. As part of program planning in a given partner country or institution, CIDA will use the PMF to identify results statements, monitoring targets, and core indicators consistent with a partner country's Poverty Reduction Strategy, National Development Plan, or equivalent, wherever possible. The PMF will facilitate the tracking and aggregation of project and non-project information and help capture the full range of CIDA's interventions in a given country. Yearly program progress reports will also be required, based on results tracked through the PMF. Use of PMFs will allow CIDA to better capture, over time, progress toward program results and facilitate tracking and the contribution of such results to the broader Agency results and to the MDGs. The issues and results to be included in the program-level PMFs are consistent with the core issues to be covered in evaluations (see Section 7.1.2), and the program-level PMFs will provide a solid performance basis or benchmark to support further program-level evaluation and audit work.

7.1.2 Evaluations

CIDA conducts evaluations of its projects and programs with partners to ensure both transparency and ownership, and with other donors to learn and share lessons. The driving force behind evaluations at CIDA is learning—about the results and benefits that are being achieved by programs, how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives, and why initiatives have, or have not, been successful. The evaluation process is also one of the management practices in place at CIDA, which leads to continuous improvement within the Agency.

CIDA's evaluation approach is also broadening its focus from the project level to the program level. This means evaluating the results CIDA is achieving at the country level and the institutional level, focusing on a few countries and institutions (Canadian and international partners) each year. More broadly, it also means evaluating the contribution CIDA is making to development in a country. This shift will involve working more closely in partnership with recipient countries and other donor agencies on joint evaluations. This will also enable CIDA to continue to play a constructive role in orienting the direction of strategic and large-scale evaluations, overseeing the quality of the evaluation and its products, and building valuable relationships with other donor agencies.

7.1.3 Internal audits

Internal auditing provides assurances of the soundness of risk management[9], management controls, and information for decision making/reporting, thereby contributing to the Agency's continuous improvement of programs, successful delivery of services, and accountability for results. In the context of Integrated Modern Management (IMM), the internal audit function is focused on influencing the quality of financial and non-financial performance information to improve the Agency's risk-management processes and systems. In addition, the internal audit function promotes advances in governance and accountability.
Internal audits also focus on the program-based approach because it is reflective of international trends, consistent with the way in which CIDA's branches plan their activities, and more adaptive to a hybrid or matrix approach which allows for a focus on high-risk programming priorities and high-risk funding mechanisms. In addition, the program-based approach makes it possible to conduct an audit and an evaluation at the same time.

Where programs are based on partnerships, multilateral cooperation, or CIDA's corporate operations, a more traditional or "functional" audit approach is considered to be most appropriate. In addition, where significant risks are identified at the project or initiative level, internal auditing provides support to management to help mitigate these risks.

7.2 How CIDA will report on progress in implementing its third Sustainable Development Strategy

CIDA's third Sustainable Development Strategy is built on the Agency's planning, resourcing, and reporting architecture: KARs. CIDA will, therefore, report on SDS 2004–2006 progress annually through the Departmental Performance Report, based on performance information gathered using the mechanisms described above (performance measurement, evaluations, and audits). However, SDS 2004–2006 introduces a number of targets and indicators to improve CIDA's performance management and reporting on sustainable development, some of which require the development of new information systems to track performance. These new performance measures are described as follows:

7.3 Development Results

The measurement of Development Results presents a number of challenges. First, development impacts can only be measured within a longer time frame (at least 5–10 years). Second, CIDA shares accountability for the achievement of Development Results with many others in the international development community, including developing country partners, international organizations, other donors, and CIDA's Canadian partners in government, civil society, and the private sector.

CIDA has, therefore, included a menu of internationally accepted, macro-level indicators of development (including appropriate MDG indicators) at the country/regional/institutional level for each Development Result area (see Section 6.1). The selected indicators are intended to demonstrate progress toward the achievement of the stated development outcomes for each result area. The

9. Internal audits include the use of the Integrated Risk Management Framework to support continuous improvement at all levels of CIDA's operations (see Section 3.3).

information sources for these indicators are mainly from international agencies and the countries themselves rather than internally generated by CIDA. In measuring results such as increases in enrolment rates or decreases in the incidence of disease, for example, CIDA uses a number of well-established sources, including UN bodies such as the UNDP, UNICEF, and the World Health Organization (WHO), or international financial institutions (IFIs) such as regional development banks. This approach is consistent with measuring progress toward the attainment of the MDGs.

The new country/program-level PMF (see Section 7.1.1) will include some of these development indicators, depending on the sector and nature of CIDA's programming. Increased emphasis on joint programming by donors, such as pooled funding or budget support, will facilitate the selection among donors of common indicators of development results.

It also needs to be recognized that CIDA's Development Results are closely linked to and rely on its Enabling and Management Results. For example, demonstrating progress against Development KAR 2 (social development) depends, in part, on achieving progress on Enabling KAR 2.1 (increased focus on the social development priorities) and Management KAR 3.1 (strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation).

7.4 Enabling Results

CIDA is accountable for the achievement of its Enabling Results, which in turn contribute to the realization of Development Results. CIDA has control over its programming orientation and strategies it selects to improve development effectiveness, as well as the management approaches it pursues. Enabling Results are more possible and demonstrable than Development Results in the shorter term.

The Action Plan sets out a number of performance targets and indicators for the achievement of Enabling Results which reflect the Agency's capacity to deliver sound development programming, to improve the effectiveness of its programs, and to improve policy coherence (see Chapter 6). The achievement of these targets will be particularly critical to the successful implementation of SAE. These targets and indicators have the following characteristics:

- They are based on CIDA inputs and activities;
- They represent a change in state or behaviour and allow CIDA's commitment to SDS 2004–2006 to be assessed;
- They are scoped to reflect what is realistically attainable within the time frame of SDS 2004-2006;
- They contain elements that are both quantitative and qualitative; and
- They provide milestones for clear deliverables.

Examples of targets include:

- Financial targets for increasing CIDA's investments in the Social Development Priorities, agriculture and Africa;
- Numerical targets for increasing country concentration in Africa;
- Targets for greater alignment of programming with Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs) and National Development Plans;
- Plans for greater involvement with other government departments; and
- More qualitative targets for the selection of appropriate programming orientation, given the wide range of developing countries in which CIDA works.

Effort and progress made by CIDA to support implementation of the international harmonization and alignment agenda will also be assessed through self-reporting on implementation of CIDA's Action Plan to Promote Harmonization and the next DAC Peer Review of Canada's aid program in 2006. In some cases, new information systems or data-collection mechanisms will need to be established to collect the required data, such as the number of new PBAs.

7.5 Management Results

Like Enabling Results, which are internal to the Agency, CIDA is also fully accountable for the achievement of its Management Results, which in turn contribute to the realization of Development Results. CIDA has full control over the management approaches it pursues. Results are possible and demonstrable in the shorter term.

The targets and indicators for the Management Results have many of the same characteristics as those for the Enabling Results (see Section 7.4). Many of the targets relate to the development, monitoring, and implementation of Agency Action Plans in areas including: people management, information and technology, and knowledge management. Others are linked to CIDA's compliance with legislation such as the *Employment Equity Act* and the *Canadian Environmental Assessment Act*. A critical target under Strategic Planning and Resource Allocation will be to achieve greater coherence and interdepartmental collaboration in the management of the International Assistance Envelope (IAE). The development of CIDA's Integrated Management Action Plan will build on these Management Results, including targets and indicators, linking it to Treasury Board Secretariat's 2003 Management Accountability Framework.

CIDA will continue to consolidate lessons and use findings to improve program design and delivery, contributing to both Enabling and Management Results.

© CIDA/David Trattles

Annex A: Summary of progress against the objectives of CIDA's second Sustainable Development Strategy

Since the publication of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*, the Agency has made significant progress against its objectives. Below is a summary of CIDA's achievements, current to October 2003. For further information, consult *Highlights of Progress in the Implementation of CIDA's Second Sustainable Development Strategy, February 2001– January 2003*, available on CIDA's website.

POLICY/PROGRAM OBJECTIVES

Objective 1: Reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) that strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.

CIDA fully implemented its strategy of conducting a long-term review of key policy, program, and institutional changes needed to meet the development challenges of the 21st century. On September 24, 2002, the Minister for International Cooperation launched *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*.[10] This landmark policy statement, developed after extensive public consultations, outlines CIDA's plans to implement the principles of effective development and to change the way the Agency works. Many of these commitments are already being implemented and are reflected in SDS 2004–2006, along with appropriate indicators.

CIDA learned from a peer review of its performance. In 2002, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Development Assistance Committee (DAC) reviewed the Canadian development assistance program. The Peer Review Team broadly supported Canada's plans to increase Official Development Assistance (ODA) volume, liberalize trade, untie aid, and implement the aid-effectiveness principles—all of which are being done. Canada was also encouraged to improve policy coherence for development including analysis of impact of non-aid policies and to better engage Canadians, although as these issues cut across departments, progress will be more gradual than immediate. The Peer Review Team also cautioned CIDA about higher administration costs in comparison with other donors and a need to review the role of Canadian partners in Canada's aid program. CIDA is currently addressing both issues.

Objective 2: Improve programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation.

The Social Development Priorities (SDPs) were translated into achievable action plans. In 2000, CIDA identified four SDPs—basic education, basic health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality as an integral part of these priority areas—and pledged to double its investments in these areas. Action plans for each of the priority areas were completed by June 2002 and are currently being implemented. The financial

10. Please consult: www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness

targets set in 2000 for increased programming investment have been met, with the exception of HIV/AIDS. Key achievements in the implementation of these plans include:

- support to the primary education development program in Tanzania, resulting in an increase in enrolment of more than 45 percent, construction of 16,000 classrooms and recruitment of more than 7,000 teachers;
- saving of more than half a million children's lives over the last five years thanks to the Canadian International Immunization Initiative; and
- being a key player in the establishment of the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), which has mobilized more than $4.7 billion worldwide.

The table below details CIDA's progress on meeting its spending targets for the SDPs.

Complementing social development with economic development. Sustainable poverty reduction is not possible without economic growth to create income-generating opportunities and finance social services for the poor. Because 75 percent of the world's poorest people live in rural areas and earn their living in agriculture, increased support in this sector will have a major impact on poverty reduction. In April 2003, CIDA released its new policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, following public consultations. The policy focuses on strengthening policies and competitiveness, creating new knowledge, enhancing food security, agricultural productivity and incomes, improving natural resource management, and developing healthy markets. In July 2003, CIDA released *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*, a new policy statement focused on increasing incomes, creating more and better jobs, supporting sound and well-functioning markets, supporting the local business climate, and increasing participation in international markets. Public consultations also preceded the release of this policy statement. These policies are intended to help guide programming, as was the case for the SDPs and Action Plans.

Table 6: Social Development Priorities spending from 2000 to 2003

	FY 2000–2001 ($M)		FY 2001–2002 ($M)		FY 2002–2003 ($M)		Three-year cumulative ($M)	
	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
Basic health and nutrition	*182*	220	*203*	248	*248*	217	*633*	**685 (108.06%)**
Basic education	*49*	52	*82*	81	*110*	105	*241*	**238 (98.82%)**
HIV/AIDS	*22*	28	*36*	37	*62*	43	*120*	**108 (89.13%)**
Child protection	*10*	23	*18*	32	*27*	27	*55*	**82 (148.91%)**
Integrated basic human needs	*90*	91	*101*	121	*101*	108	*292*	**321 (109.47%)**
Core UN SDP	*26*	43	*26*	27	*32*	29	*84*	**99 (118.10%)**
Totals	**379**	**457**	**466**	**298**	**580**	**528**	**1,425**	**1,533 (107.36%)**

Recognizing the need to ***focus its aid efforts geographically*** for greater impact, and to concentrate its resources in countries which are poor but committed to improved governance and effective use of funds, in late 2002, CIDA identified nine of the world's poorest countries[11] in which it will focus more resources in the coming years. Six of these countries are in Africa, and are part of CIDA's efforts to ***increase the focus on Africa***, the poorest continent. At the G8 Summit in Kananaskis in June 2002, the Prime Minister announced $6 billion in new and existing resources for Africa's development over five years, including the $500 million Canada Fund for Africa, Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan. This Fund is grounded in the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), a made-in-Africa plan based on equal relationships, determined by priorities identified by Africans them-selves, and that identifies good governance as a prerequisite for progress. By March 31, 2003, the Canada Fund for Africa had already delivered on its commitments and disbursed $70 million. At least half of the new funding announced for CIDA in the 2003 federal budget will be dedicated to Africa.

Aligning with locally owned poverty strategies. CIDA is increasingly situating its country programming orientations within the locally owned frameworks identified by developing countries, such as poverty reduction strategies promoted by the World Bank, and national development plans or the equivalent, where CIDA is satisfied that the development of these plans has involved a legitimate participatory approach and where such an approach is possible (this might exclude, for example, fragile states or countries in crisis).

Objective 3: Constructively engage developing countries and CITs in key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.

CIDA is working closely with its partners to help them improve their capacity to address global challenges. As the lead federal department on the implementation of the Convention to Combat Desertification, a key international agreement for a number of developing countries, CIDA is working closely with other government departments to identify ways in which Canada can help strengthen developing countries' capacity to implement multilateral agreements, while also meeting Canadian objectives for these agreements.

In addition to funding organizations such as the Global Environment Fund, CIDA supports the efforts of vulnerable communities to adapt to the impacts of climate change, through such initiatives as the Canada Climate Change Development Fund. CIDA also supports the efforts of developing countries to enter the global marketplace, especially through technical assistance to help them negotiate trade agreements more effectively and to develop appropriate national policies. Canada is the single-largest contributor to Caribbean countries in trade policy development and significant support has also been provided to African countries. As a recognized leader in the promotion of gender equality, CIDA continues to support the strengthening of women's organizations and networks. For example, in Pakistan, CIDA funding has enabled local groups to become more effective advocates and providers of essential services to women and men and to plan, manage and, in part, fund their own activities.

Objective 4: Strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges.

Policy coherence and corresponding policy-based programming have become central elements of CIDA's new programming orientation. CIDA worked to ensure policy coherence, horizontal management of issues and related implementation matters across a range of policies within the federal government, including trade, agriculture, environment, and immigration. This ensures that the interests of developing countries are considered in the formulation of Canadian policy. For example, on January 1, 2003, Canada increased duty-free and quota-free access for most imports from least

11. These countries are Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania.

developed countries (LDCs). In the past few years, CIDA has increased its own capacity for policy analysis by developing new policy positions and recruiting expertise in new areas, including trade and development.

Supporting Team Canada: CIDA and policy positions on key issues

CIDA is actively working toward the goals of the Doha Round of WTO trade talks. Among the objectives are to provide training and technical assistance to support developing country participation in trade negotiations, and discussions that include issues important to developing countries, such as agricultural subsidies and foreign investment.

The Agency also played an important role in the Canadian position at the World Summit on Sustainable Development in September 2002, and is following up on commitments made there in a number of priority areas (see Chapter 5).

Policy dialogue is becoming a major element of CIDA's assistance program with its partner countries and its partner institutions. This is linked to the increasing importance of Poverty Reduction Strategy Papers, National Development Plans and sectoral plans (such as education or health) as the policy foundation for development cooperation. It also reflects the growing trend away from projects to more programmatic types of interventions that require donors to understand the full policy context in a given developing country and to work within this context with other donors. CIDA is also engaged in policy dialogue to help improve the focus, quality, and efficiency of multilateral institutions.

Objective 5: Establish CIDA as a leading sustainable development, knowledge-based, continuous-learning organization in Canada and internationally.

In 2000, CIDA put in place a Knowledge Management Initiative under the President's Office to make the changes necessary for its evolution into a knowledge-based organization. CIDA is currently implementing its Knowledge Management Action Plan (2002-2005), which is intended to result in sound knowledge-sharing practices, enhanced knowledge-management competencies, and improved business processes, tools, and systems. The Agency has introduced new mechanisms for learning, using and adapting lessons learned (such as the e-lessons learned database), knowledge fairs, and knowledge-sharing networks in various areas (such as gender equality, poverty reduction, capacity development, and program-based approaches (PBAs)). It has also improved access to this knowledge for both field personnel and development partners in Canada and abroad.

Objective 6: Build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development program.

Improved perception of the value, efficiency, and effectiveness of ODA and OA programs is an important part of the enabling environment for the delivery of Canadian assistance. Canadians believe in aid. In a March 2002 Environics poll, more than 85 percent of Canadians interviewed indicated their support for development and humanitarian assistance. However, this support is tempered by concerns about aid effectiveness and the lack of perceived relevance to Canadians. CIDA has renewed efforts to better inform Canadian citizens—especially young people—of the challenges associated with development cooperation. CIDA is revising its corporate Strategic Communications Framework, based on new polling data, gathered in the fall of 2003, which will guide the development of more specific plans to promote better understanding of and support for international development among Canadians.

Under the theme "Celebrating Canadians Making A Difference in the World," CIDA is localizing and putting a "human face" on international development issues, while promoting an aid-effectiveness message grounded in results. Another major initiative, the *butterfly 208* contest, involves young people in an essay/art/web product competition to illustrate development themes. The winners will travel to a developing country to see Canada's

programs in action. CIDA also provides support for the development awareness activities and products of broadcasters, educators, filmmakers, journalists, writers, and other media.

CIDA is also working more closely with its partners to raise awareness and encourage engagement of Canadians in development. CIDA's current *Public Engagement Strategy and Action Plan* is nearing completion and a new strategy, involving partners, is in development. This includes providing support for partners' development awareness activities and cooperating on joint projects. Finally, CIDA's youth internship program, and support for organizations with youth exchange programs, helps actively engage young people in development activities in Canada and abroad.

MANAGEMENT OBJECTIVES

Objective 7: Strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.

In 2002, CIDA developed a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF), which integrates corporate planning, resourcing, and reporting. CIDA now plans and reports to Canadians using this framework, the core of which are the Key Agency Results (KARs). While KARs helped strengthen integrated planning at the corporate level, new guidelines for preparing results-based country development programming frameworks (CDPFs) helped to improve planning and reporting at the country or regional level. Since CIDA works in some of the highest-risk situations in the world, it is taking a more systematic approach to risk management through the development of an Integrated Risk Management Framework (see Section 3.3). This framework is designed to identify, prioritize, and mitigate risks at the corporate level, as well as international and country levels.

Objective 8: Strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.

CIDA continues to be considered a leader in the international donor community in Results-Based Management (RBM), including performance measurement. CIDA uses three internal review instruments as part of its overall performance management and reporting approach—performance measurement, evaluation, and internal audit (see Chapter 7). Among recent initiatives are the development of an annual country report and the development of a performance measurement framework at the program and institutional levels, in addition to the project level, which will better link the two. In addition, a performance assessment framework for CIDA's *Gender Equality Policy* has been developed which may provide a model for addressing the implementation of other policies.

Work simplification continues. A review in 2001 of all 34 of CIDA's business processes led to the reduction in the number of processes to three. Reforms in contract administration are also underway, including removal of roadblocks to implement the aid untying policy. In addition, in line with current public service-wide initiatives, CIDA is also implementing a corporate strategy for managing its people, which has three priorities—strengthening CIDA as a knowledge-based, continuous learning organization, increasing retention through workplace well-being, and promoting renewal through ongoing recruitment. The Agency is also implementing Government On-Line, with special attention to e-business, e-collaboration, and e-human resources transformation.

Objective 9: Strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.

CIDA is continually improving its management processes. The Agency launched Integrated Modern Management in 2002 and is now developing an integrated management action plan following a capacity assessment, analysis of current management practices and skills, and employee feedback.

A rigorous review of CIDA's budgetary requirements and pressures has led to a new strategy for allocations and the creation of a new Operating Budget Review Committee. Work is ongoing to modernize financial management practices, information systems, and planning instruments to better support performance monitoring and measurement, continuous learning, and reporting.

With respect to environmental legislation, CIDA is subject to the *Canadian Environmental Assessment Act*. All CIDA programs and projects must be reviewed to determine the applicability of the CEAA to these programs and projects. A guide for carrying out strategic environmental assessments for project and programs was developed in 2003. CIDA also ensures that its internal operations are consistent with the Government of Canada's Code of Environmental Stewardship, such as the green procurement standards.

Annex B: Public consultations related to CIDA and sustainable development

CIDA has undertaken public consultations over the past few years on a number of key areas related to sustainable development that have informed the preparation of CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*.

Consultations with CIDA's national and international stakeholders are an important aspect of policy development and program design and delivery at CIDA. Consultations seek to fulfil six primary objectives,[12] which include:

- The incorporation of the knowledge and expertise of stakeholders;
- The constructive collaboration of stakeholders in the promotion and implementation of Canadian aid policy;
- Increasing the transparency and credibility of the Agency's decision making and policy formulation processes; and,
- The promotion of continued learning and change on the part of the Agency and its stakeholders.

Since 2001, CIDA policies such as *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (September 2002), *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture* (April 2003), and *Expanding Opportunities Through Private Sector Development* (July 2003) have been developed through extensive consultation with stakeholders. The Agency also carries out regular and ongoing consultations at the country, institutional, and program levels, on such activities as the development of CDPFs. In addition, CIDA ensures ongoing collaboration with its partners in Canada and developing countries during the delivery of development programs, often leading to policy refinement, adaptation, and evolution. It is important to note that the continuous consultative process in which CIDA has been engaged since the release of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* has created a constant influx of new ideas and an ongoing evolution of policy making and programming.

Additionally in 2002, the Canadian development assistance program was the subject of a regular development cooperation peer review by OECD-DAC. The goals of such reviews are to monitor the policies and programs of member states, analyze their efficiency and effectiveness, exert pressure to improve both the quality and volume of their development cooperation, and provide a credible analysis for wider audiences in member countries, as well as the international community at large. There was broad support by the DAC Peer Review for Canada's plans in several areas, including increasing ODA volumes, liberalizing and untying trade, implementing the principles announced in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, the use of new PBAs, and focusing new resources both geographically and sectorally.

Consultation processes

Generally, CIDA consultations are conducted through in-person dialogues in the form of national and international round tables, and electronically through websites designed to reach more people and partners. The development of a secure, moderated, password-protected extranet known as the "Partners Forum" has further helped

12. For more information on CIDA's policy on consultation please visit: www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/BD2CC0BD195D66E8852563FF0049F7F6?OpenDocument

to facilitate communications and knowledge sharing between the Agency and its partners. Through these various processes, national and international stakeholders in developing countries are consulted as are CIDA staff at headquarters and in the field.

Over the past two years, CIDA has received 20,000 visits to its consultation websites, conducted 36 cross-country round tables, and received more than 250 reports, briefs, and submissions through consultation. These figures serve as a testament to the significant level of public interest in CIDA's work and the important role the consultative process plays in improving the work the Agency does in developing countries. Consultations also improve the Agency's relationships with its developing country partners and its Canadian partners in government, civil society, and the private sector.

Policy consultations

CIDA's consultations in 2001 on the development of its new policy on Strengthening Aid Effectiveness were particularly important for CIDA's new directions. They included on-line and cross-Canada consultations, as well as written submissions to the Minister. More than 6,000 participants logged on to the website and 160 briefs and reports were submitted. Non-governmental organizations were particularly involved in the process, comprising more than half of those who participated and submitted their views.

The development of CIDA's new policy on agriculture and rural development in 2002 included a unique consultation mechanism that brought together experts and stakeholders from around the world. An international workshop, held in Canada, focused on creating a common understanding of the main challenges and promoting a shared vision of the opportunities for promoting sustainable rural development through agriculture. It was attended by senior-level officials from donors, developing country partners, and multilateral organizations such as the World Bank, the Food and Agriculture Organization (FAO), and the International Fund for Agricultural Development (IFAD). The consultative process for this policy also included small, domestic round tables with key stakeholders, chaired by the Minister for International Cooperation and held in Western Canada and Quebec as well as Eastern and Central Canada. In addition, CIDA ensured that other government departments, such as Agriculture and Agri-Food Canada and the Canadian Food Inspection Agency, were involved in consultation processes for relevant policies. For example, Agriculture and Agri-Food Canada and the Canadian Food Inspection Agency

© CIDA/David Trattles

were extensively involved in the development of *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*.

The formulation of CIDA's 2003 policy on private sector development, *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*, was also informed by on-line consultation, with more than 12,000 visits to the consultation website set up for this exercise. A further 320 people participated in round-table discussions during cross-Canada consultations in early March 2003.

Consultations on CDPFs

CIDA's CDPFs articulate the corporate vision of the Agency's relationship with partner countries (individual countries or regions). A CDPF is consistent with the plans and priorities of partner countries, defines the implementation strategy for CIDA's contribution to the objectives of its partners' plans, and is the basis for CIDA's policy dialogue with its partners and other donors. The development of CDPFs involves consultation at a number of levels, including discussions with partner governments as well as civil society in Canada and the country concerned in most cases. CIDA also consults with Canadian stakeholders and other government departments to ensure that it is developing an appropriate programmatic orientation and that programming goals and policies are coherent across government departments in a given country.

Key themes

Despite the diversity of the recent consultations, there are a number of key themes which have emerged throughout discussions such as policy coherence between CIDA and other government departments, local ownership and capacity building, donor coordination, and the harnessing of Canadian capabilities.

Policy coherence

In all three major policy consultations, participants encouraged greater policy coherence within CIDA, with other government departments, and among donors. It was also recommended that the emphasis on policy coherence should move beyond federal government departments to include the voluntary sector, the private sector, and academia. However, it was emphasized that coherence must be grounded in development objectives. Government departments were encouraged to collaborate with CIDA and focus on Canada's areas of expertise such as agriculture, small business development, environment, policy development, and governance. In the case of CIDA's consultations on agriculture, participants expressed concern over continued Canadian subsidies to agricultural products. Policy coherence in this sector was viewed to be a major obstacle to poverty reduction. Most of the issues raised in the consultations are reflected in CIDA's approach to policy coherence, including its contributions to Canadian positions on trade, environment, agriculture, aid untying, and conflict.

The OECD-DAC Peer Review encouraged Canada to do more in the areas of policy coherence for development, including giving poverty reduction a central role in the foreign policy update of 2002–2003; conducting a more proactive analysis of the impact of non-aid policies (trade, agriculture, immigration); developing a clearer delineation of responsibilities with greater delegated authority to the field; making RBM more strategic (i.e. at the program level) to track CIDA's contribution to the Millennium Development Goals; to have more structured collaboration between government departments; and engaging Canadians for a more informed discussion of Canada's ODA program. Many of these elements present a greater challenge as they crosscut departments. Policy coherence will be served by the forthcoming framework for managing the International Assistance Envelope (IAE) and better integration of the work of other government departments into CDPFs, but progress will be more gradual than immediate.

Local ownership and capacity development

It was highlighted by participants in the consultative processes on *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, *Promoting Sustainable Rural Development through Agriculture*, and *Expanding Opportunities Through Private Sector Development* that local ownership is imperative for projects and programs to be sustainable, and for the effective and efficient use of resources. Suggested methods include the involvement of women and youth, supporting

partnerships with social organizations, ensuring gender equality, and strengthening the internal capacity of communities to guide their own development. It is however, important to ensure that local ownership is defined through consultative processes involving government and civil society in developing countries. Therefore the plans and priorities of developing countries, which are locally owned and have been developed in participatory ways, must be respected. CIDA has been encouraged to consider ways in which local ownership can be strengthened by Canadian partners and executing agencies. In 2003, CIDA continued its dialogue with the voluntary sector by co-sponsoring a round table with the Canadian Council for International Cooperation (CCIC) on the issue of local ownership as it relates to CIDA's policy statement on Strengthening Aid Effectiveness.

Donor coordination

Participants in the consultations on Strengthening Aid Effectiveness welcomed CIDA's increased commitment to donor coordination and noted its inherent challenges, particularly in contexts where CIDA represents a small proportion of aid and where the question of a lead agency remains unanswered. However, the Agency was cautioned against unequal power relationships between powerful donor alliances and individual governments of developing countries. Participants noted that Sector-Wide Approaches and Poverty Reduction Strategy Papers could serve as effective vehicles to promote donor coordination where appropriate conditions permit.

Harnessing Canadian capabilities

Canadian development partners have frequently reminded CIDA of the enormous knowledge and expertise that exists in Canada, and that it should be harnessed to support the Agency's development efforts. Furthermore, it was felt that CIDA should better reflect the role and expertise of Canadian civil society in the development of its policies and the delivery of its aid programming.

Cautionary notes on Canada's aid program

The OECD-DAC Peer Review Team made two cautionary statements about the structure and delivery of Canada's aid program that the Agency is taking into account. First, the team cautioned Canada about potentially higher administration costs in comparison with other donors. While the data are not completely comparable between donors because of structural and reporting differences, there was some indication that CIDA's operations were too labour-intensive and, therefore, costly. Secondly, the Peer Review Team raised some questions about the role of Canadian partners in promoting local ownership by developing countries. In response, CIDA is demonstrating the role and value of Canadian voluntary sector and private sector partners in Canada's ODA program, as well as the rationale for collaboration. The Agency is looking to improve the effectiveness and efficiency of this collaboration so that CIDA's co-investment with partners can be more supportive of the aid effectiveness principles, policy coherence, and local ownership.

Annex C: CIDA's organization chart

Agence canadienne de développement international | Canadian International Development Agency

Stratégie de développement durable : 2004–2006

www.acdi-cida.gc.ca/sdd

Canada

Message de la ministre

Il y a quelques années à peine, les dirigeants du monde entier se sont entendus sur une vision internationale du développement durable, une vision de paix, de prospérité et de justice, de dignité humaine et d'égalité, selon laquelle la mondialisation est une force positive pour tous. Au cœur de cette vision, exprimée dans la Déclaration du millénaire des Nations Unies, se trouve la volonté de sortir plus d'un milliard d'hommes, de femmes et d'enfants de la pauvreté absolue dans laquelle ils vivent maintenant.

Cette volonté est à la base du travail qu'accomplit l'Agence canadienne de développement international. Nous appuyons le développement durable dans les pays partenaires et les pays en transition en favorisant les progrès dans tous les aspects de la vie communautaire : économie, société, environnement et gouvernance. Notre travail est guidé par les Objectifs de développement du millénaire, ensemble d'objectifs visant à améliorer tous les aspects du développement humain d'ici à 2015 afin que le monde se rapproche de la vision d'une vie meilleure énoncée dans la Déclaration du millénaire.

Le Canada s'efforce d'améliorer l'efficacité de sa contribution à l'atteinte des Objectifs de développement du millénaire. *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* fait part de l'engagement de l'ACDI de mieux tenir compte des besoins et priorités des pays partenaires, d'assurer une coordination plus étroite entre donateurs internationaux et de voir à ce que l'Agence concentre ses efforts sur un plus petit nombre de pays, autant d'éléments clés de notre programme en matière d'efficacité.

Je suis heureuse de rendre publique la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* qui trace la voie vers la mise en œuvre de cette politique et des autres orientations adoptées depuis la publication de la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI, en 2001. La nouvelle stratégie et l'un des principaux documents de responsabilisation que nous présentons aux Canadiens et elle établit un lien étroit et axé sur les résultats entre notre vision à long terme et les programmes et activités que nous réalisons pour la mettre en œuvre. Nos efforts permettent à l'Agence et à ses partenaires de contribuer réellement à un monde meilleur.

L'honorable M. Aileen Carroll
Ministre de la Coopération internationale

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
2004-2006

Favoriser le changement

www.acdi-cida.gc.ca/sdd

Agence canadienne de développement international

Agence canadienne de développement international (ACDI)
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone :
(819) 997-5006 / 1 800 230-6349 (sans frais)
Pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles de la parole (ATS) :
(819) 953-5023 / 1 800 331-5018 (sans frais)

Télécopieur : (819) 953-6088
Site Web : www.acdi.gc.ca
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004

N° de catalogue CD4-12/2004
ISBN 0-662-67935-0

Imprimé au Canada

Table des matières

Sigles et acronymes v

Résumé vii

PARTIE I – CONTEXTE DE LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. Introduction 3
- 1.1 Le développement durable : le défi du XXI[e] siècle 3
- 1.2 L'approche de l'ACDI en matière de développement durable 4

2. Profil de l'ACDI 6
- 2.1 Le Canada et la coopération au développement international 6
- 2.2 Le mandat de l'ACDI 6
- 2.3 La vision à long terme de l'ACDI en matière de développement durable 7
- 2.4 Le fonctionnement de l'ACDI 8
- 2.5 Le développement : un investissement dans un avenir commun 9

3. Étude de la question 10
- 3.1 Le contexte du développement 10
- 3.2 Relever les défis 12
- 3.3 La gestion des risques 14

4. Prendre appui sur la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI 15
- 4.1 Aperçu des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la deuxième stratégie de développement durable 15
- 4.2 Les progrès par rapport aux buts 17
- 4.3 Les enseignements tirés de l'expérience 17

PARTIE II – PLAN D'ACTION DE L'ACDI POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2004-2006

5. Plan d'action de l'ACDI pour le développement durable 23
- 5.1 Aperçu du plan d'action 23
- 5.2 Élaboration du plan d'action 25

5.3 Les résultats de développement 26
5.3.1 Priorités 26
5.3.2 Effets sur le plan du développement 28
5.3.3 L'ACDI et le Sommet mondial pour le développement durable 29
5.3.4 Exemples d'initiatives 30
5.4 Les résultats porteurs 32
5.4.1 Priorités 32
5.4.2 Exemples d'initiatives 33
5.5 Les résultats de gestion 36
5.5.1 Priorités 36
5.5.2 Exemples d'initiatives 37

6. Plan d'action détaillé 38
6.1 Les résultats de développement 38
6.2 Les résultats porteurs 53
6.3 Les résultats de gestion 62

7. Mesure du rendement et établissement de rapports dans le cadre de la troisième stratégie de développement durable de l'ACDI 69
7.1 L'approche de l'ACDI en matière de mesure du rendement 69
7.1.1 Mesure du rendement 70
7.1.2 Évaluation 71
7.1.3 Vérification interne 71
7.2 Les moyens que prendra l'ACDI pour rendre compte des progrès de la mise en œuvre de sa troisième stratégie de développement durable 72
7.3 Les résultats de développement 72
7.4 Les résultats porteurs 72
7.5 Les résultats de gestion 74

Annexes

Annexe A : Résumé des progrès par rapport aux objectifs de la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI 75
Annexe B : Consultations publiques de l'ACDI sur le développement durable 81
Annexe C : Organigramme de l'ACDI 86

Tableaux

Tableau 1 : Points saillants des progrès par rapport aux buts de la *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* 17
Tableau 2 : Priorités relatives aux résultats de développement 26
Tableau 3 : Exemples d'effets sur le plan du développement 28
Tableau 4 : Priorités relatives aux résultats porteurs 33
Tableau 5 : Priorités relatives aux résultats de gestion 36
Tableau 6 : Dépenses liées aux priorités de développement social de 2000 à 2003 76

Sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	aide publique
APD	aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CMR	cadre de mesure du rendement
CPP	cadre de programmation-pays
CRGR	cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats
CSLP	cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
EAI	enveloppe de l'aide internationale
EPT-IA	Éducation pour tous – Initiative accélérée
FCA	Fonds canadien pour l'Afrique
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GI/TI	gestion de l'information / technologie de l'information
IFI	institutions financières internationales
LCEE	*Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*

© ACDI/David Trattles

MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
NPDA	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
ODM	Objectifs de développement du millénaire
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RCA	résultats clés de l'Agence
SDD	stratégie de développement durable
SDD 1997-2000	*Stratégie de développement durable de l'ACDI 1997-2000 : Notre engagement à l'égard du développement durable*
SDD 2001-2003	*Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*
SDD 2004-2006	*Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement*
sida	syndrome de l'immunodéficience acquise
SMDD	Sommet mondial pour le développement durable
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIH	virus de l'immunodéficience acquise

Résumé

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) adhère à la vision à long terme du développement durable adopté par la communauté du développement international. Cette vision est concrétisée au moyen des Objectifs de développement du millénaire (ODM), une série d'objectifs, assortis de délais précis, convenus par la communauté internationale pour parvenir à des améliorations dans le développement humain d'ici 2015. L'objectif de l'ACDI en matière de développement durable est exprimé dans son mandat, qui est de « soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère ». Pour l'ACDI, le développement durable est un développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement, et qui améliore les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des points de vue économique, social et environnemental ainsi que du point de vue de la gouvernance. Le soutien du développement durable dans les pays en développement et les pays en transition est la raison d'être de l'ACDI; c'est pourquoi la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* (SDD 2004-2006) traite de tous les aspects du travail de l'Agence. Il s'agit d'un plan qui sera mis à jour annuellement dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'ACDI et dont on rendra compte dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Les perspectives de développement durable dans le monde aujourd'hui ont pour toile de fond un amalgame complexe de progrès et de reculs au chapitre du développement international. En effet, on observe des progrès considérables dans de nombreux domaines, notamment la santé et l'éducation, et une croissance économique rapide. Toutefois, la pauvreté et la marginalisation persistantes, notamment en Afrique, ainsi que les problèmes permanents, comme le VIH/sida, les conflits et l'insécurité, la dégradation des sols, le changement climatique, la violation des droits de la personne et les inégalités entre les sexes, continuent d'assombrir la vie de millions de personnes et d'entraver le développement de leur société. Parallèlement, on voit se concrétiser un consensus international sans précédent à l'égard des objectifs de développement; un nouveau partenariat de partage des responsabilités et de responsabilisation entre pays industrialisés et pays en développement; un engagement mondial renouvelé en faveur du financement du développement et du développement durable; une série de principes internationaux visant à rendre l'aide plus efficace, qui prévoient une prise de conscience à propos de la nécessité d'assurer la cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines afin d'améliorer les perspectives de développement dans le monde.

© ACDI/Stephanie Colvey

La présente stratégie prend appui en bonne partie sur les changements que l'Agence a effectués depuis la publication de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* (SDD 2001-2003) pour relever ces défis et rendre le développement plus efficace. Un des changements les plus importants a été la publication, en 2002, du document intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus*

efficace, qui résume comment l'ACDI appliquera les principes de l'efficacité de l'aide convenus par la communauté internationale au moyen de nouvelles approches de la programmation et d'interventions mieux ciblées. Les nouvelles politiques de l'Agence sur le développement rural durable et le développement du secteur privé, adoptées en 2002 et en 2003 respectivement, témoignent de l'importance renouvelée accordée au bien-être économique et complètent les priorités de développement social de l'ACDI. L'annonce, dans le budget fédéral de 2003, d'une augmentation annuelle de 8 % de l'aide internationale du Canada de 2003 à 2005, et de l'intention qu'a le gouvernement de doubler l'aide d'ici 2010, a donné un nouvel élan aux interventions du Canada dans le domaine du développement international.

L'ACDI utilise divers outils pour mettre en œuvre ces changements, dont les résultats clés de l'Agence (RCA), qui constituent un cadre axé sur les résultats devant servir à planifier, à affecter les ressources et à rendre des comptes aux Canadiens. Les RCA (résultats de développement) représentent les objectifs de développement durable de l'ACDI dans quatre domaines : bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et bonne gouvernance. Les RCA déterminent également les stratégies de programmation et les approches de la gestion que l'Agence utilisera pour atteindre ses résultats de développement. Les RCA fournissent la structure de base du plan d'action pour le développement durable exposé dans cette stratégie.

Les principales orientations énoncées dans ce plan d'action sont les suivantes :

- plus grande concordance entre l'aide et les plans et priorités des pays partenaires;
- attention accrue accordée à la pauvreté (y compris la concentration accrue des ressources dans les pays les plus pauvres qui se sont engagés à améliorer la gouvernance et à utiliser efficacement les fonds);
- meilleure cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines;
- importance accrue accordée à la sécurité dans le contexte du développement;
- renforcement de la complémentarité entre le développement social et le bien-être économique;
- amélioration permanente de la gestion de la coopération au développement;
- renforcement de l'efficacité du travail des partenaires institutionnels;
- renouvellement des efforts en vue de mobiliser les Canadiens et les Canadiennes, particulièrement les jeunes, en faveur de la coopération au développement.

Au cours des trois prochaines années, dans l'optique de l'amélioration de l'efficacité du développement, l'ACDI aura de plus en plus recours à de nouvelles approches de programmation et modalités de financement selon lesquelles le soutien venant de plusieurs donateurs tiendra compte de la stratégie de lutte contre la pauvreté ou du plan national de développement du pays partenaire. L'ACDI continuera à délier son programme d'aide pour ouvrir les marchés à toutes les catégories de soumissionnaires, notamment les fournisseurs du Canada et des pays en développement. De plus, l'Agence élaborera et appliquera des stratégies renouvelées de communication et d'engagement du public afin d'orienter la collaboration avec les partenaires et de mieux faire comprendre le programme d'aide au développement et mobiliser les gens en sa faveur. Enfin, l'ACDI collaborera plus étroitement avec ses partenaires au sein du gouvernement du Canada, sans perdre de vue que l'aide n'est qu'un aspect de nos relations avec les pays en développement. Ces relations englobent également le commerce, l'agriculture, l'immigration, l'environnement et beaucoup d'autres domaines.

La transformation que prévoit l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* passe par une réforme en profondeur des processus, des systèmes et des pratiques de l'ACDI, qui améliorera la capacité de l'Agence à réaliser ses engagements en matière de développement. L'affectation des ressources en fonction des priorités stratégiques est un aspect crucial de cette réforme, dont un volet important sera la gestion améliorée des crédits du budget fédéral destinés à l'aide internationale — l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) — en consultation avec les autres ministères. L'ACDI continuera également de renforcer la planification, en vue d'arriver à un processus rigoureux de planification budgétaire et d'affectation des ressources, et de perfectionner ses systèmes de gestion des risques et de mesure des résultats.

Enfin, l'ACDI continuera également de renforcer la mesure du rendement et l'établissement des rapports. Bien que l'ACDI partage la responsabilité de la réalisation des résultats de développement avec les pays en développement, la communauté internationale des donateurs ainsi que ses partenaires gouvernementaux, la société civile et le secteur privé au Canada, elle assume l'entière responsabilité des stratégies et des approches de gestion qu'elle utilise pour arriver à ces résultats. La présente stratégie énonce de nouveaux objectifs et indicateurs dans plusieurs domaines pour aider à mesurer les progrès accomplis. On continue à améliorer les mécanismes d'examen de l'Agence, tels que la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne, pour qu'ils puissent servir d'outils d'apprentissage et d'amélioration continue et pour que l'ACDI rende mieux compte de ses obligations aux Canadiens.

PARTIE I

CONTEXTE DE LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. Introduction

1.1 Le développement durable : le défi du XXI[e] siècle

Dans le monde actuel, de plus en plus interdépendant, les pays industrialisés et les pays en développement sont liés comme jamais auparavant. Le poids économique et démographique croissant de pays comme le Brésil, la Chine et l'Inde a des répercussions majeures sur l'emploi, le commerce, les voyages, l'immigration et d'autres domaines. Le marché mondial estompe la ligne de démarcation entre les économies nationales; la révolution dans les communications rassemble les cultures, les connaissances et l'information. Les enjeux que chaque pays doit traiter, comme la santé, l'environnement, la paix et la sécurité, sont de plus en plus des enjeux mondiaux. Enfin, la pauvreté chronique, la maladie et les conflits ne sont pas seulement des tragédies humanitaires, mais des problèmes communs qui débordent des frontières et touchent de nombreux pays dans le monde.

La coopération au développement international est de plus en plus perçue comme une réaction nécessaire à ces défis mondiaux, parce que c'est dans ce contexte d'intérêts communs et d'interconnexions complexes et profondes qu'ont lieu les interventions en vue de réaliser le développement durable. Les dimensions du développement durable englobent toute la gamme des activités économiques, sociales, écologiques et de gouvernance, et celles-ci sont également interdépendantes et s'épaulent mutuellement. Par exemple, aucune initiative économique qui épuise les ressources naturelles sur lesquelles elle compte ne sera viable; aucune nouvelle salle de classe n'accueillera d'enfants si ces derniers doivent plutôt aller travailler afin de survivre; aucun programme de production agricole ne sera durable à moins que les femmes, qui sont souvent les principales productrices d'aliments, n'y participent, et aucun pays ne peut se sortir de la pauvreté s'il lutte pour rembourser des dettes ou mettre fin à un conflit armé.

© ACDI/Roger LeMoyne

À bien des égards, les perspectives de développement durable dans le monde sont plus prometteuses aujourd'hui qu'il y a une décennie. Un programme d'action mondial sur le développement, convenu par tous les pays du monde, a pris forme en s'appuyant sur plus de cinquante ans d'expérience dans la coopération au développement. Grâce à la Déclaration du millénaire et aux ODM promulgués par les Nations Unies en 2000, la communauté internationale s'est engagée en faveur d'une série d'objectifs précis et mesurables de développement durable. On observe également un large consensus sur la manière dont les pays collaboreront pour atteindre ces objectifs au moyen de l'application des principes internationaux de l'efficacité de l'aide, y compris la prise en charge locale et l'harmonisation entre les activités des donateurs.

À la Conférence internationale sur le financement du développement convoquée par les Nations Unis à Monterrey, en 2002, les dirigeants mondiaux ont élaboré un nouvel accord pour le développement durable. Au cœur de cet accord réside la compréhension du fait que la principale responsabilité du développement revient aux pays en développement, tandis que les pays industrialisés sont tenus de fournir une aide efficace et stable, ainsi que d'éliminer les incohérences dans leurs propres politiques qui nuisent aux pays en développement. Le Sommet du G8, tenu à Kananaskis (Alberta) en juin 2002, dans le cadre duquel on a établi les principes de responsabilisation mutuelle, a ciblé l'Afrique, ce qui a donné lieu au Plan d'action du G8 pour l'Afrique. Le Sommet mondial pour le développement durable (SMDD), qui a eu lieu à Johannesburg en septembre 2002, a réaffirmé la volonté de la communauté internationale d'agir dans plusieurs aspects du développement durable, dont l'eau et l'assainissement, l'agriculture et les disponibilités alimentaires, ainsi que la production et la consommation durables. Tous ces accords internationaux établissent une base de valeurs communes et sont l'expression d'un consensus sans précédent sur les objectifs, les conditions et les ressources nécessaires pour réaliser le développement durable.

ACDI/Roger LeMoyne

1.2 L'approche de l'ACDI en matière de développement durable

Le développement durable — c'est-à-dire le développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement, et qui améliore les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des points de vue économique, social et environnemental et du point de vue de la gouvernance — est la raison d'être de l'ACDI. La SDD 2004-2006, la troisième stratégie rédigée par l'ACDI, est donc le plan d'activités de l'Agence. Ce plan prend appui sur une bonne partie des changements que l'Agence a effectués depuis l'adoption de la SDD 2001-2003 afin de réagir au nouveau consensus mondial sur l'aide au développement. Ces changements sont entre autres l'adoption en 2002 d'un nouveau cadre de résultats clés de l'Agence (RCA) qui correspond aux quatre dimensions interdépendantes du développement durable, c'est-à-dire le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la bonne gouvernance. Ces RCA sont entièrement compatibles avec les ODM (voir la section 2.3). Ils tiennent également compte du fait que l'égalité entre les sexes et

l'environnement sont des thèmes transversaux importants et des conditions préalables à l'atteinte du développement durable. Les RCA servent désormais de base pour la planification, la dotation en ressources, la mise en œuvre et l'établissement de rapports dans l'ensemble du programme d'aide au développement (voir la section 4.1).

L'ACDI a également renforcé ses possibilités de contribuer au développement durable grâce à l'adoption et à la mise en œuvre de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. Cette politique adoptée en 2002, fondée sur les principes internationaux de l'efficacité de l'aide, porte une attention accrue au rôle prédominant des pays en développement; elle vise une concentration géographique et sectorielle accrue, une meilleure coordination avec les autres donateurs, et une cohérence plus grande entre les politiques canadiennes dans le domaine de l'aide et dans les autres domaines qui ont des répercussions sur les pays en développement.

L'injection de fonds supplémentaires de l'ordre de 8 % par année de 2002 à 2005 au budget du gouvernement fédéral consacré aux activités de développement international — enveloppe de l'aide internationale (EAI)[1] — a donné un nouvel élan à l'ACDI. Cette dernière travaillera en consultation plus étroite avec les autres ministères dans l'attribution de l'EAI, renforçant ainsi la cohérence des politiques en soutien à la coopération au développement dans l'ensemble du gouvernement du Canada et optimisant l'efficacité du programme de coopération. Cette manière d'agir correspond à la volonté de réunir la diplomatie, le développement et la défense dans une vision cohérente et globale, partagée par l'ensemble du gouvernement, en faveur du développement durable dans les pays en développement et les pays en transition.

« Le développement durable suppose non d'imposer une orientation particulière en matière de développement, mais plutôt de mettre l'accent sur les moyens d'améliorer la "qualité de vie" de l'individu. Cela exige la capacité de s'adapter à des conditions sans cesse changeantes de même que la souplesse requise pour agir dans un contexte d'incertitude, où des différences se font jour au regard de la situation locale et des attentes du public, ces dernières étant déterminées par la culture, les valeurs et l'expérience. Sa caractéristique principale est liée à sa nature participative, qui amène les collectivités locales et les individus à participer activement à la conception et à la mise en œuvre des programmes et des projets de développement. Pour que les populations locales aient à cœur de rechercher la durabilité du développement à long terme, elles doivent impérativement pouvoir sentir qu'elles sont personnellement concernées par leur propre développement et qu'elles ont un mot à dire à cet égard. »

Stratégie de développement durable de l'ACDI 1997-2000 : Notre engagement à l'égard du développement durable

1. L'EAI finance l'aide aux pays en développement et aux pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique. Elle comprend les dépenses de l'ACDI, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et d'autres ministères qui administrent des programmes de développement. La part de l'EAI qui est dévolue à l'ACDI est de plus de 80 %.

2. Profil de l'ACDI

2.1 Le Canada et la coopération au développement international

Depuis plus de trois décennies, le Canada soutient des programmes de développement social et économique exécutés par des pays et des organismes partout dans le monde. L'ACDI administre la majorité du programme canadien d'aide publique au développement (APD) dans les pays en développement et, depuis 1995, un programme d'aide publique (AP) dans les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est[2]. Au fil des années, l'ACDI a acquis une bonne réputation en favorisant des approches novatrices comme la participation des partenaires du secteur volontaire et du secteur privé à son programme d'aide au développement, la promotion des droits de la personne, de l'égalité entre les sexes et de la durabilité de l'environnement, et la défense d'une plus grande efficacité de l'aide. Pendant cette période, l'Agence a veillé à établir des relations ouvertes et solides avec ses partenaires des pays en développement.

2.2 Le mandat de l'ACDI

Le mandat de l'ACDI consiste à :

- soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie dans les pays en transition de l'Europe de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.

L'ACDI soutient le développement à long terme en travaillant avec ses partenaires des pays en développement, les institutions internationales, les autres ministères du gouvernement du Canada et des partenaires canadiens dans le secteur volontaire et le secteur privé pour promouvoir, favoriser et soutenir les efforts de la population dans les pays en développement et les pays en transition en vue d'atteindre un développement économique, social, écologique et politique durable. De plus, l'Agence participe activement à des interventions qui visent à soulager la souffrance humaine en fournissant une aide humanitaire appropriée, rapide et efficace dans des situations d'urgence — des catastrophes naturelles comme des ouragans, des inondations, des sécheresses et des tremblements de terre, et des crises d'origine humaine comme les guerres et les conflits civils.

Objectifs du Canada à l'échelle internationale

Les trois objectifs de la politique étrangère du Canada, énumérés dans l'énoncé de politique étrangère de 1995, *Le Canada dans le monde*, sont :

1) la promotion de la prospérité;
2) la protection de la sécurité au Canada et dans le monde;
3) la promotion des valeurs canadiennes.

L'ACDI réalise son mandat dans ce cadre stratégique international.

---

2. On définit l'APD comme un financement acheminé aux pays en développement et aux institutions multilatérales par des organismes publics (gouvernementaux) et qui est administré dans le but principal de promouvoir le développement économique et le bien-être des pays en développement. Il est de nature concessionnelle et comporte un élément de libéralité d'au moins 25 %. L'AP est une aide fournie à des pays non admissibles à l'APD.

2.3 La vision à long terme de l'ACDI en matière de développement durable

L'ACDI partage la même vision à long terme du développement durable que la communauté du développement international. Cette vision est concrétisée dans les ODM, une série d'objectifs quantitatifs, assortis de délais précis, convenus par la communauté internationale, qui abordent les principaux éléments du développement humain (voir l'encadré). Grâce à leurs objectifs et à leurs indicateurs connexes, les ODM communiquent une vision commune d'un monde meilleur d'ici 2015 et un cadre commun pour une action concertée et concrète de la part des pays industrialisés et des pays en développement pour réduire la pauvreté dans le monde. Par conséquent, les objectifs des ODM servent également d'objectifs de développement que l'ACDI vise à atteindre. La programmation de l'ACDI contribue également à l'atteinte de

Objectifs de développement du millénaire

En septembre 2000, 147 dirigeants mondiaux se sont réunis à New York et ont adopté la Déclaration du millénaire qui décrit leur engagement collectif à l'égard du développement durable et de la réduction de la pauvreté. Les Objectifs de développement du millénaire (ODM) ont été rédigés par le secrétaire général des Nations Unies pour servir de guide dans la mise en œuvre de la Déclaration du millénaire. Les objectifs sont les suivants :

1. Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, et la proportion de la population qui souffre de la faim.
2. Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.
3. Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire, d'ici 2005 si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans : Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.
5. Améliorer la santé maternelle : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle, et avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies, et avoir commencé à inverser la tendance actuelle.
7. Assurer un environnement durable : Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail, décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous.

Les ODM comprennent également une série de 48 indicateurs de progrès par rapport aux engagements.

résultats dans des domaines qui ne sont pas définis de manière explicite dans les ODM, comme les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance, qui sont reconnus dans la Déclaration du millénaire comme des valeurs fondamentales qui soutiennent l'atteinte des ODM.

L'atteinte des ODM sera difficile, mais pas impossible. La Banque mondiale a calculé qu'il faudra dépenser 100 milliards de dollars canadiens supplémentaires par année en aide au développement d'ici 2015 pour réaliser les ODM. En Afrique, par exemple, on évalue qu'il en coûtera 40 milliards de dollars canadiens pour aider la trentaine de pays qui sont jugés aptes à utiliser efficacement l'aide extérieure. L'atteinte des ODM exigera non seulement l'augmentation de l'aide au développement, mais aussi une plus grande efficacité de l'aide et la mobilisation accrue des ressources nationales, une augmentation de l'investissement étranger direct, l'élargissement du commerce et l'allégement de la dette.

2.4 Le fonctionnement de l'ACDI

L'ACDI fournit une aide aux pays en développement en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'aux pays en transition en Europe centrale et de l'Est.

Consciente du besoin de concentrer l'aide dans un plus petit nombre de pays afin d'accroître son impact et de concentrer ses ressources dans les pays qui sont pauvres, mais déterminés à améliorer la gouvernance et à utiliser les fonds de manière efficace, l'ACDI a retenu, en 2002, neuf pays[3] parmi les plus pauvres du monde dans lesquels elle affectera davantage de ressources au cours des années à venir. Six de ces pays sont en Afrique. De plus, en 2003, l'ACDI a accru considérablement son soutien à l'Iraq et à l'Afghanistan pour la reconstruction postérieure aux conflits et le développement en annonçant quelques-unes des plus importantes contributions financières de son histoire. Le Canada dépense maintenant au moins 50 millions de dollars par année dans chacun des cinq principaux pays[4] (aucun pays en 2000-2001) où il exécute des programmes au moyen de divers mécanismes de prestation, et environ 20 millions de dollars par année dans chacun des vingt principaux pays (15 pays seulement en 2000-2001).

Dans les pays partenaires, l'ACDI travaille avec des organismes gouvernementaux nationaux, régionaux et locaux, des organismes du secteur volontaire, des institutions et des entreprises du secteur privé. Sur la scène internationale, l'ACDI collabore avec des organismes et des programmes des Nations Unies comme le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); des organismes et des réseaux de coopération technique et de recherche comme le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI); des organismes financiers multilatéraux voués au développement comme la Banque mondiale et les banques régionales de développement; et des réseaux internationaux et des organisations non gouvernementales comme l'Union mondiale pour la nature.

Au Canada, les partenaires de l'ACDI sont entre autres les organismes du secteur volontaire (organisations non gouvernementales, organismes de coopération, coopératives, syndicats, associations professionnelles et établissements d'enseignement)

---

3. Le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.

4. En 2002-2003, les cinq principaux pays bénéficiaires, en comptant toutes les voies d'acheminement de l'aide, étaient l'Afghanistan, l'Inde, le Bangladesh, l'Éthiopie et la Chine.

et les entreprises du secteur privé. Étant donné que le développement international s'insère dans une politique internationale plus vaste qui régit de nombreux aspects des relations du Canada avec les pays en développement, l'ACDI collabore étroitement avec les autres ministères fédéraux afin d'améliorer la cohérence des politiques dans l'ensemble des politiques canadiennes qui influent sur les pays en développement et les pays en transition. Les ministères et les organismes fédéraux, provinciaux et municipaux mettent également en œuvre une partie du programme d'aide au développement de l'ACDI.

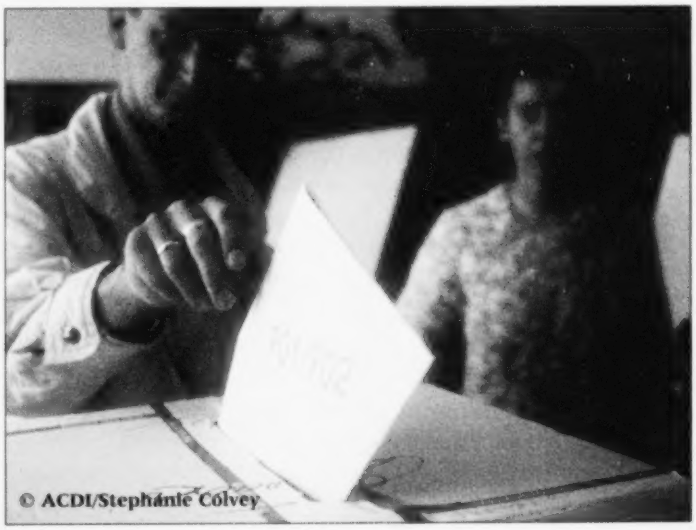
L'ACDI compte environ 1 700 employés. L'Agence est divisée en six directions générales de programme (l'organigramme de l'ACDI est présenté à l'annexe C). En 2002-2003, le budget du Canada consacré à l'aide internationale était de 2,3 milliards de dollars. Le budget fédéral de février 2003 a ajouté 1,4 milliard de dollars pour les trois prochains exercices financiers (2002-2005), la première étape d'une augmentation visant à doubler ultérieurement le budget de l'aide d'ici 2010, comme l'a proposé le discours du Trône de septembre 2002. Cette augmentation, dont au moins la moitié sera investie en Afrique, a donné un nouvel élan au programme de coopération et accroît la capacité du Canada d'aider à atteindre les ODM.

2.5 Le développement : un investissement dans un avenir commun

Le programme d'aide du Canada a un rôle central à jouer dans le soutien des trois objectifs de politique étrangère du Canada, soit la prospérité, la sécurité et la promotion des valeurs canadiennes. Les Canadiens ont soutenu leur programme d'aide depuis ses débuts en 1968, et les sondages d'opinion révèlent que le soutien de la population demeure solide, bien qu'elle veuille être assurée que l'aide internationale est efficace (voir l'annexe A, objectif 6). Ce soutien constant est un reflet des valeurs qui importent aux Canadiens : humanitarisme, générosité, égalité et justice sociale. Il témoigne d'un désir sincère d'aider les personnes dans le besoin et de contribuer à bâtir un monde meilleur.

Toutefois, dans le monde interdépendant dans lequel nous habitons, les Canadiens découvrent que leurs intérêts, ainsi que leurs valeurs, sont appliqués dans les pays en développement et dans une grande variété d'enjeux qui ont des répercussions sur le développement. Sur le plan de l'économie, tous les pays, dont ceux qui, à l'instar du Canada, ont une économie de taille moyenne axée sur l'exportation, tirent profit d'une croissance économique à large assise et équitable dans les pays en développement et les pays en transition. Ce type de croissance joue un rôle crucial dans la réduction de la pauvreté en créant des emplois et des revenus, en produisant des recettes fiscales qui permettent d'investir dans les programmes sociaux, et en créant de nouveaux marchés pour le commerce de biens et de services. Les Canadiens prennent conscience que des enjeux mondiaux comme la santé publique, l'environnement, la paix et la sécurité ne peuvent être abordés qu'en collaborant avec les pays en développement.

L'investissement de l'ACDI dans la réduction de la pauvreté, la santé (y compris le VIH/sida), l'éducation, la durabilité de l'environnement, la consolidation de la paix et le règlement des conflits, les droits de la personne et la bonne gouvernance, contribuent également à l'accroissement de la stabilité et de la sécurité, un enjeu important pour tous les pays du monde.



© ACDI/Stephanie Colvey

3. Étude de la question

3.1 Le contexte du développement

La coopération internationale au développement exige d'affronter certaines des difficultés et des questions les plus urgentes de notre temps : pauvreté, conflits et terrorisme, VIH/sida, dégradation de l'environnement, inégalités entre les sexes, violation des droits de la personne, obstacles au commerce, changement technologique et révolution de l'information. Malgré la gravité d'un grand nombre de ces problèmes, les pays en développement ont fait des progrès importants au cours d'une seule génération, en partenariat avec les pays industrialisés, les institutions internationales, des organismes du secteur volontaire et des entreprises du secteur privé.

La coopération internationale pour le développement a eu un effet décisif :

Depuis 1970, plusieurs indicateurs principaux du bien-être de la population se sont améliorés :

- **Développement économique :** Seulement dans les années 1990, la proportion de la population vivant dans la pauvreté absolue est passée de 30 % à 23 %. La région qui se démarque le plus est l'Asie du Sud-Est où le revenu par habitant a quadruplé et l'économie nationale a crû en moyenne de 6 % par année, de 1976 à 1999.

- **Développement social :** À l'échelle de la planète, l'espérance de vie à la naissance a augmenté de huit ans et le taux d'analphabétisme a diminué de près de moitié.

- **Durabilité de l'environnement :** Quelque 800 millions de personnes de plus ont accès à des réserves d'eau salubre; 750 millions de personnes de plus ont maintenant de meilleurs services d'hygiène publique et les États collaborent davantage afin de réduire la présence de substances dangereuses comme les polluants organiques persistants.

- **Gouvernance :** Partout sur le globe, on observe une tendance marquée en faveur de gouvernements élus démocratiquement et on porte aussi une plus grande attention aux droits de la personne, comme en témoigne l'établissement de commissions des droits de la personne et la réforme juridique dans tous les pays. En outre, l'énorme progression de l'influence des organismes du secteur volontaire et des réseaux internationaux de la société civile a fait s'accroître la participation du public à la gouvernance aux échelons local, national, régional et international.

Toutefois, des enjeux de taille demeurent :

- **Développement économique :** Il y a un écart de plus en plus grand entre les riches et les pauvres. En effet, la tranche de 5 % des personnes les plus riches a un revenu 114 fois plus élevé que celle de 5 % des personnes les plus pauvres. Plus de 54 pays, surtout en Afrique, se sont appauvris au cours des années 1990. Les progrès réalisés en ce qui a trait aux questions commerciales sont lents, surtout pour ce qui est de la réduction des subventions agricoles qui protègent les marchés des pays du Nord contre les produits des pays en développement et restreignent considérablement la capacité des démunis à améliorer leur vie.

- **Développement social :** Dans le monde, les femmes représentent 70 % des personnes les plus pauvres, au moins les deux tiers des analphabètes et 10 % des décideurs. Malgré tout, elles produisent de 60 % à 80 % des aliments

dans le monde, comptent pour au moins 40 % de la main-d'œuvre partout, sauf en Afrique et en Asie occidentale, et sont chargées d'assurer les soins et les tâches ménagères. Plus de 42 millions de personnes sont atteintes du sida aujourd'hui, et ce nombre fera plus que doubler d'ici 2010. Plus de 130 millions d'enfants, dont les deux tiers sont des filles, ne fréquentent toujours pas l'école, et 250 millions d'enfants doivent travailler ou y sont forcés.

- **Durabilité de l'environnement :** La dégradation des sols touche les moyens de subsistance d'un milliard de personnes, et le tiers de la population des pays en développement vit dans des pays frappés par la rareté de l'eau. Le taux de déboisement est toujours élevé dans de nombreux pays en développement, réduisant la biodiversité et contribuant au changement climatique.

- **Gouvernance :** Des conflits armés font toujours rage à l'échelle de la planète. On estime que 3,6 millions de personnes, dont 90 % de civils, ont péri depuis 1990. Bon nombre de pays sont encore aux prises avec un héritage de politiques inappropriées, une capacité sous-développée, la corruption et un fardeau de la dette important qui font dévier les ressources qui devraient servir au développement, ainsi que des systèmes juridiques, réglementaires et financiers qui découragent l'investissement privé. Plus de 100 gouvernements restreignent encore les libertés politiques et civiques[5].

Chaque secteur — économie, société, environnement et gouvernance — en touche d'autres et peut contribuer au cercle vicieux qui perpétue la pauvreté. En l'absence d'assises solides à la croissance économique, les personnes pauvres n'ont aucune possibilité d'améliorer leurs revenus, et l'assiette fiscale est trop réduite pour financer des programmes sociaux ou environnementaux susceptibles de les aider. Sans éducation, soins de santé ou protection de l'enfant suffisants, les gens ont rarement la capacité de tirer profit des possibilités économiques qui pourraient les sortir de la pauvreté. La mauvaise gestion environnementale mine l'économie et menace les moyens de subsistance et la santé de toute la population, riche et pauvre, et le piètre rendement au chapitre de la gouvernance peut se traduire par l'incapacité des gouvernements à résoudre ces problèmes, créant ainsi de l'instabilité et de l'agitation sociale.

Les problèmes les plus aigus concernent l'**Afrique** où la faible croissance économique, la hausse du taux de VIH/sida et les conflits dévastateurs annulent les progrès réalisés sur le plan du développement et engendrent une misère humaine indescriptible. L'Afrique représente 13 % de la population mondiale, 1 % de l'investissement mondial et moins de 1,6 % des échanges mondiaux. La moitié de la population vit avec moins de un dollar par jour, et le rythme de la croissance démographique est de 3 % par an. Plus de 12 millions d'enfants ont perdu un de leurs parents ou les deux en raison du sida. L'espérance de vie a chuté à 47 ans, et les femmes, principales productrices d'aliments, sont actuellement plus touchées par le sida que ne le sont les hommes. En fait, les crises alimentaires dans la corne de l'Afrique et en Afrique australe sont directement liées au sida. De plus, environ 14 pays d'Afrique font face à des contraintes hydriques graves. Plus de la moitié des pays d'Afrique sont touchés par des conflits, et la capacité de nombreux pays à résoudre ces problèmes est limitée par la corruption et les lacunes en matière de gouvernance.

En **Asie**, une croissance économique rapide et une urbanisation accrue ont eu lieu dans plusieurs pays, dont la Chine, l'Inde et le Vietnam. Les échanges commerciaux s'intensifient et bon nombre de pays réaménagent leur économie et leurs systèmes de réglementation pour être plus concurrentiels sur les marchés mondiaux. Toutefois, cette croissance n'est pas partagée équitablement, et les disparités de revenus s'élargissent. L'Asie continue d'abriter la moitié de la population mondiale et les deux tiers des plus démunis de la planète. Les inégalités entre les sexes, surtout en Asie du Sud, ont pour effet de perpétuer la pauvreté, et la menace croissante du VIH/sida risque de saper les progrès accomplis dans plusieurs pays. En outre, la sécurité est une question d'importance dans cette région; le

5. Sources des statistiques : Rapports des Nations Unies sur le développement humain, 2002 et 2003; ONUSIDA, *Le point sur l'épidémie de sida*, décembre 2002.

chevauchement du terrorisme et des conflits persistants à la frontière de l'Inde et du Pakistan, ainsi que les conflits internes en Indonésie et aux Philippines font dévier les ressources et limitent les progrès.

En **Amérique latine** et dans les **Caraïbes,** les écarts les plus marqués entre les riches et les pauvres dans le monde constituent toujours un obstacle au développement social et économique. La croissance économique a connu une reprise modeste depuis la « décennie perdue » des années 1980, mais elle n'a pas touché toutes les catégories de la population. La dette, la dépendance économique envers un éventail restreint de produits et l'instabilité politique ralentissent la croissance, et la dégradation de l'environnement, combinée à la vulnérabilité aux catastrophes naturelles, menace la durabilité à long terme des progrès réalisés dans plusieurs pays. La région est encore explosive et vulnérable à l'agitation civile. Le commerce illégal de la drogue et des armes légères contribue à un niveau croissant de violence. Les problèmes économiques en Argentine et en Bolivie, ainsi que l'agitation politique en Colombie, ont débordé dans les pays voisins. La région vise toujours à resserrer ses liens économiques avec l'Amérique du Nord dans le but de diversifier son économie, de rehausser sa capacité concurrentielle et de renforcer sa position dans les négociations commerciales.

La situation des **pays en transition** de l'Europe de l'Est et de l'ancienne Union soviétique présente de forts contrastes. En effet, huit de ces pays deviendront membres de l'Union européenne, en 2004, grâce aux progrès qu'ils ont réalisés en adoptant l'économie de marché et des modes de gouvernement plus démocratiques. La stabilité se rétablit dans les Balkans, tandis que la pauvreté endémique et des conditions de sécurité fragiles sont toujours présentes au Caucase du Sud et en Asie centrale. Dans de nombreux pays, des institutions et des gouvernements inefficaces s'allient à la corruption et au crime pour perpétuer la pauvreté et l'instabilité, et le taux croissant d'infection au VIH pourrait freiner la croissance dans l'avenir, surtout en Russie.

3.2 Relever les défis

Ce sont les pays en développement eux-mêmes qui feront de plus en plus de progrès pour relever ces défis. Ils établiront leurs propres priorités et programmes, mobiliseront des ressources humaines et financières, et mettront en place les réformes nécessaires. Les pays donateurs comme le Canada peuvent jouer un rôle important dans le soutien de leurs efforts. En fait, la communauté internationale a déjà pris un certain nombre de mesures pour accélérer les progrès en matière de développement durable.

© ACDI/François-Éric de Repentigny

Une aide plus efficace : Un consensus mondial sans précédent, établi sur les principes d'efficacité de l'aide, est en train de transformer la manière dont les pays industrialisés et les pays en développement travaillent ensemble (voir l'encadré sur les « Principes d'efficacité du développement »).

Des partenariats plus solides : Lors de la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement qui a eu lieu à Monterrey, au Mexique, en mars 2002, une nouvelle relation s'est établie entre les pays industrialisés et les pays en développement. Le Consensus de Monterrey est un nouveau partenariat dans le cadre duquel les pays en développement ont pour responsabilité principale d'atteindre les ODM tandis que les pays industrialisés se sont engagés à soutenir leurs efforts. Aujourd'hui, le Canada perçoit son rôle comme celui d'un facilitateur et d'un partenaire qui partage son savoir, son expérience et ses ressources financières en tant que complément aux efforts déployés par ses partenaires des pays en développement.

Principes d'efficacité du développement

Il existe un consensus dans la communauté internationale, fondé sur plus de 30 années de coopération au développement, selon lequel les principes suivants sont essentiels à un développement plus efficace :

- prise en charge locale et priorités locales;
- amélioration de la coordination entre les donateurs;
- partenariats plus étroits avec responsabilités clairement définies;
- plus grande cohérence des politiques dans les domaines de l'aide et d'autres domaines;
- approche axée sur les résultats en matière de programme.

Un certain nombre de facteurs clés favorisent aussi la durabilité. L'ACDI les a adoptés en tant que facteurs transversaux dans son approche de développement durable :

- bonne gouvernance — déterminant le plus important de l'efficacité de l'aide et des progrès en matière de développement;
- renforcement des capacités — s'assurer que les progrès sont durables une fois que les pays donateurs ont retiré leur appui;
- mobilisation de la société civile — répondre aux besoins des gens et assurer une prise en charge locale.

Les présents principes soutiennent l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* de l'ACDI de 2002, ainsi que tous ses programmes.

Des ressources accrues : À la conférence de Monterrey, les dirigeants mondiaux ont aussi convenu qu'il fallait plus de ressources pour que les pays en développement puissent atteindre les ODM. La tendance prolongée de la réduction de l'aide internationale a été inversée, passant de 52,3 milliards de dollars en 2001 à 57 milliards en 2002.

L'importance accordée à l'Afrique : Au cours de l'année 2002-2003, une série d'engagements internationaux ont préconisé de concentrer des ressources sur les difficultés de développement dans les pays les plus pauvres. En juin 2002, le Sommet du G8, que le Canada a accueilli, a ciblé l'Afrique, ce qui a donné lieu au Plan d'action du G8 pour l'Afrique.

Une insistance renouvelée sur le développement durable : Le Sommet mondial pour le développement durable(SMDD), qui a eu lieu en septembre 2002 en Afrique du Sud, a permis à la collectivité mondiale de réaffirmer son engagement à l'égard du développement durable et d'établir un certain nombre d'objectifs à l'appui des ODM et à d'autres aspects prioritaires du développement durable. Les priorités de l'ACDI pour faire suite au SMDD sont présentées au chapitre 5.

Une meilleure harmonisation des activités des donateurs : Au début de 2003, les participants au premier forum de haut niveau sur l'harmonisation ont approuvé un plan d'action international pour accélérer l'harmonisation des processus, des politiques et des programmes des donateurs en conformité avec les priorités, les cycles et les systèmes des pays en développement pour améliorer l'efficacité de l'aide et soutenir la prise en charge locale.

3.3 La gestion des risques

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs[6], et le développement international est un domaine de travail où le risque est inhérent, tant à cause de la nécessité pour l'ACDI de travailler dans les situations les plus à risque dans le monde (comme les conflits, les catastrophes naturelles et d'origine humaine, l'instabilité politique et économique et le dénuement économique) qu'en raison de la complexité et des nombreuses incertitudes liées au développement aux niveaux local et national.

L'ACDI adopte une approche plus systématique en ce qui a trait aux efforts qu'elle déploie habituellement en matière de gestion des risques. Le nouveau cadre intégré de gestion des risques de l'Agence aidera à atténuer les risques à cinq niveaux :

1. Sur le plan international, les risques, tels que les problèmes de santé, de finances, de sécurité ou d'environnement, sont atténués grâce au travail en partenariat avec d'autres donateurs, comme avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, les programmes en Afghanistan et en Iraq et le SMDD.

2. À l'échelle nationale, les risques, tels que l'instabilité sociale ou politique, la dette nationale ou la pauvreté, sont atténués grâce au recours à l'évaluation des risques en ce qui concerne les programmes-pays pour déterminer, évaluer et intégrer les vulnérabilités.

3. À l'échelon institutionnel (multilatéral ou national), les risques, tels que la gestion financière, sont atténués à l'aide de mesures comme les évaluations financières des organismes partenaires de l'ACDI.

4. En ce qui concerne les projets, toutes les activités sont pourvues d'une stratégie d'atténuation des risques qui est modifiée au besoin dans le cadre des rapports annuels sur le rendement des projets.

5. Au niveau de l'Agence, les risques liés aux domaines juridique et technologique et à celui des ressources humaines sont atténués grâce à la mise en œuvre de politiques comme la gestion moderne intégrée.

Les stratégies d'atténuation des risques concernant les types de programmes communs et financés conjointement auxquels l'ACDI participe de plus en plus (par exemple les fonds communs ou le soutien budgétaire direct) contiennent tous les éléments mentionnés ci-dessus plus certains éléments liés plus particulièrement à la responsabilité partagée. Par exemple, le risque financier peut être réduit grâce à la mise en commun des fonds dès le début ou durant la mise en place du projet, tout en effectuant des évaluations à chaque étape, et en établissant des ententes écrites explicites, comme des protocoles d'entente et des codes de conduite dans lesquels on précise la façon dont le financement est attribué. Quant aux risques non financiers, les programmes doivent prendre appui sur des partenariats transparents entre tous les participants, ce qui comprend, par exemple, le partage des évaluations communes des hypothèses principales et des facteurs de risque clés; une définition claire des rôles de chaque partenaire en fonction de sa capacité relative; l'examen, l'évaluation, la vérification et le suivi conjoints; l'intégration des modifications apportées aux stratégies d'atténuation des risques dans les rapports annuels sur le rendement des programmes et des projets.

---

6. Source : Cadre intégré de gestion des risques, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001.

4. Prendre appui sur la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI

4.1 Aperçu des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la deuxième stratégie de développement durable

La SDD 2001-2003 a fourni un cadre détaillé de buts, d'objectifs et de mesures pour aider l'Agence à harmoniser de manière plus explicite ses activités avec son mandat. Peu après, dans le but de préciser ses responsabilités et l'enchaînement des résultats au fil du temps, l'ACDI a mis en place une série de résultats clés de l'Agence (RCA). Les RCA illustrent le lien entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes énoncés dans la deuxième stratégie, comme l'intégration des politiques, de la programmation et de la gestion, ainsi que l'amélioration continue. L'ACDI utilise les RCA pour veiller à la cohérence de la planification, de la dotation en ressources et de l'établissement des rapports.

L'élaboration des RCA représente le pas en avant le plus marquant pour l'ACDI depuis la SDD 2001-2003 et ceux-ci forment la base de la responsabilisation en fonction des résultats de l'ACDI envers les Canadiens. Les RCA sont définis comme suit :

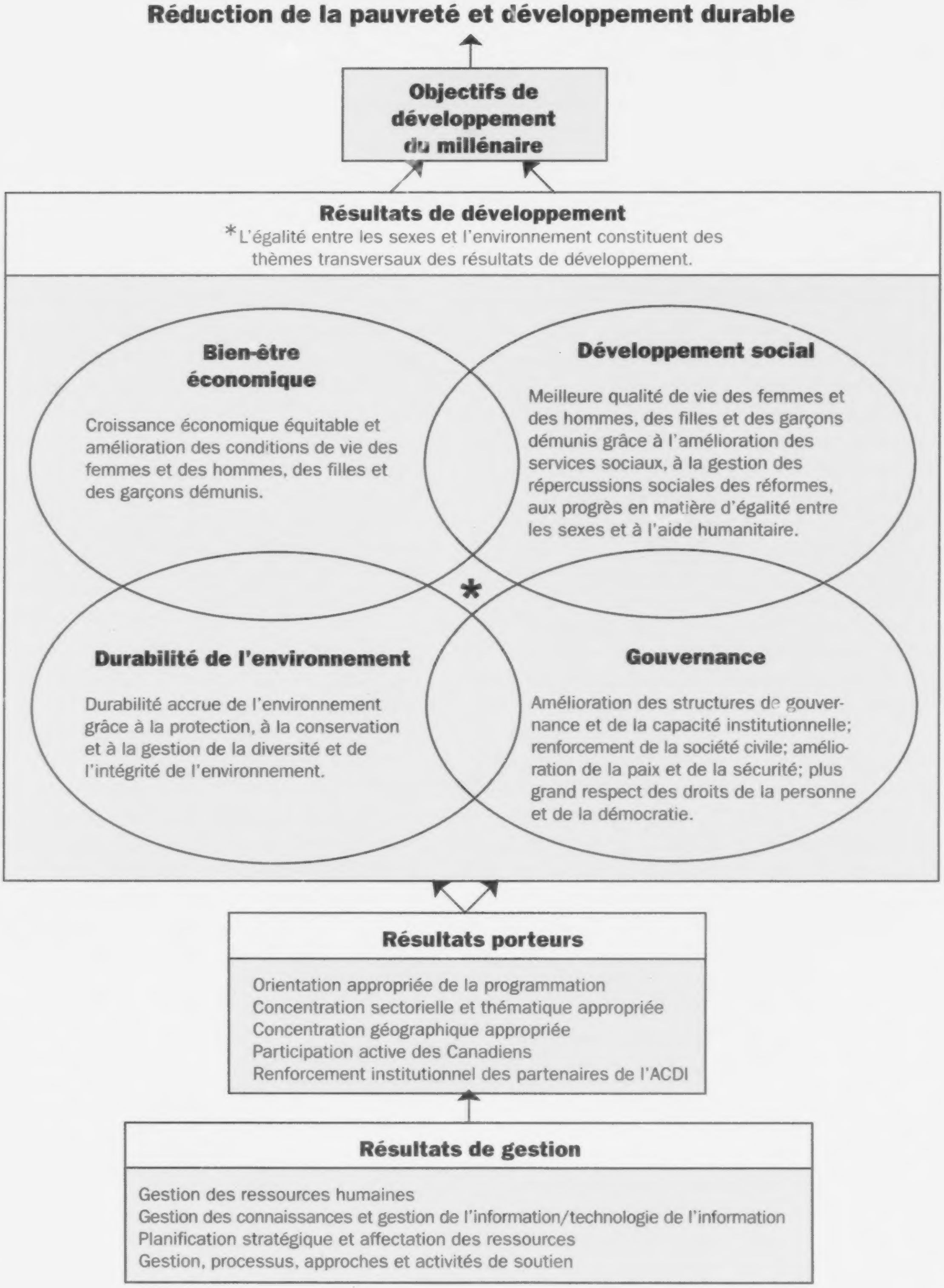
- Les **résultats de développement (effets stratégiques)** sont les **retombées** que l'ACDI compte obtenir dans les pays partenaires dans quatre domaines interdépendants : bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et gouvernance. Ils correspondent aux engagements à l'égard des ODM, ainsi que l'apport du Canada au développement dans des aspects qui ne sont pas explicites dans les ODM (par exemple la gouvernance). L'ACDI partage la responsabilité de l'atteinte de ces résultats avec la communauté du développement international et de nombreux autres partenaires. Étant donné que le développement est un processus complexe et à long terme, ces résultats ont un horizon prévisionnel d'au moins cinq à dix ans.

- Les **résultats porteurs** déterminent les **stratégies** visant à assurer que les bons programmes sont en place au bon moment pour permettre l'atteinte des résultats de développement. Ces stratégies sont fondées sur les principes de l'efficacité du développement et visent à réaliser un portefeuille bien réparti et efficace de programmes internationaux. L'ACDI est entièrement responsable de ces résultats. Les effets des résultats porteurs sont visibles à moyen terme et ont un horizon prévisionnel d'au moins trois ans.

- Les **résultats de gestion** décrivent les **méthodes** que l'ACDI utilisera dans des domaines comme les ressources humaines, la gestion du savoir et de l'information, et la planification pour soutenir les résultats porteurs et ainsi atteindre les résultats de développement. L'ACDI est entièrement responsable de ces résultats. Les résultats de gestion peuvent être atteints à court terme et ont un horizon prévisionnel d'environ trois ans.

Il existe un lien important entre les trois types de résultats : des méthodes de gestion efficientes appuient des stratégies porteuses efficaces qui à leur tour contribuent à l'atteinte des résultats de développement. Par exemple, une concentration accrue des ressources de l'ACDI dans un nombre restreint de pays et de secteurs, en harmonie avec les stratégies de lutte contre la pauvreté [illegible]ises en charge par les pays partenaires et en partenariat avec d'autres donateurs, devrait aider à obtenir des retombées sur le plan du développement à l'échelle du pays de manière plus efficiente et plus durable.

Résultats clés de l'Agence



Dans le cadre de l'élaboration de la présente stratégie de développement durable (SDD), l'ACDI a mis à jour et perfectionné certains éléments des RCA pour veiller à ce qu'ils tiennent compte des politiques, des orientations et des engagements adoptés depuis 2002. Tous ces changements faciliteront également l'élaboration de plans de travail annuels chiffrés et axés sur les résultats qui font le lien entre l'affectation des ressources et les résultats à tous les paliers de l'Agence et les consolident. Ces plans de travail annuels aideront à mesurer les progrès par rapport aux nouvelles orientations, ainsi qu'à suivre et à déterminer les priorités d'affectation du budget de fonctionnement de l'ACDI.

4.2 Les progrès par rapport aux buts

Bien que l'élaboration des RCA constitue une réalisation importante dans la mise en œuvre de la SDD 2001-2003, l'ACDI et ses partenaires ont fait des progrès dans de nombreux domaines, comme en témoigne le rapport annuel de l'ACDI, le Rapport ministériel sur le rendement. En outre, au début de 2003, l'ACDI a produit un rapport spécial qui résume les progrès, les réalisations et les activités et les actions en cours en fonction des objectifs et des résultats escomptés prévus dans la SDD 2001-2003. Ce rapport, *Points saillants des progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ACDI, de février 2001 à janvier 2003*, a été mis à jour jusqu'en septembre 2003 et est publié à l'annexe A. Le tableau suivant résume les progrès de l'ACDI par rapport aux trois buts de sa deuxième stratégie.

4.3 Les enseignements tirés de l'expérience

La deuxième SDD a fait une contribution marquante au processus permanent de renouvellement et de réforme afin que l'ACDI relève les défis du

Tableau 1 : Points saillants des progrès par rapport aux buts de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*

Trois buts de la SDD 2001-2003	Points saillants des progrès réalisés en 2001-2003
1. Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.	• Obtention d'une augmentation annuelle de 8 % de l'aide internationale jusqu'à 2005, avec l'objectif de doubler le budget de l'aide internationale d'ici 2010. • Mise en place des résultats clés de l'Agence (RCA), y compris l'harmonisation des résultats de développement avec les ODM. • Examen à long terme des principaux changements politiques, programmatiques et institutionnels nécessaires, ce qui a mené à la publication de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*. • Établissement de plans d'action pour les priorités de développement social, en quadruplant l'investissement dans l'éducation de base, le VIH/sida et la protection de l'enfant et en doublant l'investissement dans la santé et la nutrition. L'égalité entre les sexes est une priorité transversale. • Élaboration de deux nouvelles politiques : *L'agriculture au service du développement rural durable* et *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*. • Choix de neuf pays de concentration, dont six en Afrique, qui recevront une aide accrue; augmentation du soutien à l'Afrique grâce au Fonds canadien pour l'Afrique.
2. Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement bénéfiques.	• Concordance accrue des programmes-pays et des plans nationaux de développement pris en charge par le pays bénéficiaire. • Accent mis sur la cohérence des politiques dans les domaines de l'aide et dans les autres domaines en participant au G8 et au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA), à la Conférence sur le financement du développement, aux négociations commerciales, au SMDD. • Insistance sur le renforcement des capacités, notamment dans le domaine de l'environnement (accords multilatéraux sur l'environnement, désertification, changements climatiques).

Trois buts de la SDD 2001-2003	Points saillants des progrès réalisés en 2001-2003
	• Insistance permanente sur l'égalité entre les sexes à la fois comme priorité sectorielle et thème transversal. • Recours accru aux nouvelles approches-programmes et à l'apprentissage systématique. • Adoption d'une nouvelle politique sur le déliement de l'aide. • Collaboration avec le secteur volontaire au Canada pour renforcer le secteur volontaire dans les pays en développement, réduire la pauvreté au moyen d'une programmation ciblée et accroître les connaissances au Canada et dans les pays en développement au moyen du dialogue sur les politiques.
3. Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.	• Mise en place du cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats (CRGR), avec une insistance sur les RCA, afin de rendre compte aux Canadiens. • Établissement des résultats porteurs en fonction des principes de l'efficacité de l'aide. • Partenariats renforcés avec les bénéficiaires des pays en développement, les partenaires canadiens dans le secteur volontaire et le secteur privé, les autres donateurs et les institutions multilatérales, notamment dans le renforcement des institutions. • Mise en œuvre de l'Initiative de la gestion des connaissances au sein de l'ACDI. • Redoublement des efforts en vue de mobiliser et d'informer les Canadiens, dont les jeunes, au sujet du développement, notamment au sujet des programmes canadiens d'APD et d'AP. • Élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques. • Lancement de la mesure du rendement, de l'évaluation et de la vérification interne à l'échelon des programmes et adoption d'un nouveau cadre de gestion du rendement pour l'égalité entre les sexes. • Simplification du travail pour passer de 34 processus opérationnels à 3. • Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI fondée sur le savoir et l'apprentissage continu, l'augmentation du maintien en poste et le renouvellement de l'effectif. • Insistance sur la gestion moderne intégrée afin d'améliorer les processus de gestion. • Conformité à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et rédaction d'un guide sur les évaluations environnementales. • Détermination des enseignements tirés de la SDD 2001-2003 afin de mieux soutenir la planification de la SDD 2004-2006.

XXI[e] siècle. Elle coïncide avec des changements en profondeur dans le contexte externe de l'Agence et la consolidation de plus de trente ans d'expérience et de réflexion sur l'efficacité de l'aide au développement, tant au sein de l'Agence qu'à l'extérieur. La SDD s'est insérée naturellement dans ce processus et a mené aux réflexions suivantes au cours des six dernières années :

- **La démarche de la SDD a donné à l'ACDI la possibilité d'aborder certains enjeux clés liés à l'atteinte et à la mesure des résultats.** La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 1997-2000 : Notre engagement à l'égard du développement durable* (SDD 1997-2000) contenait la vision de l'ACDI pour un développement durable au moyen de laquelle l'Agence s'engageait à renforcer sa capacité de tirer des enseignements de son expérience et à acquérir, à échanger et à utiliser des connaissances; à raffermir ses liens professionnels avec ses partenaires; à renforcer les compétences des partenaires et les siennes; à travailler en vue d'améliorer la cohérence de ses politiques et de ses programmes; à contribuer

à une meilleure coordination entre les initiatives des donateurs; et à renforcer la capacité de démontrer l'atteinte de résultats. L'ACDI a fait des progrès dans tous ces aspects, notamment dans l'élaboration de méthodes pour mesurer les résultats et produire des rapports sur ceux-ci, particulièrement au niveau des projets, le principal mécanisme d'intervention de l'ACDI à l'époque.

- **La démarche de la SDD a aidé l'ACDI à jeter les bases d'un changement à moyen et à long terme.** Dans la SDD 2001-2003, l'ACDI a commencé à aborder l'efficacité du développement d'une manière plus systématique en insistant sur le renforcement de sa capacité à exécuter des programmes solides et à améliorer ses processus internes. De plus, la SDD 2001-2003 a mis en place une culture et une approche d'apprentissage continu, d'échange de connaissances et de gestion du savoir, et a renforcé les processus de gestion afin d'améliorer la planification et la reddition de comptes, et de demeurer conforme aux lois pertinentes sur l'environnement.

- **La SDD s'est révélée un modèle pour le perfectionnement d'un plan de l'Agence qui intègre des volets sur les politiques, la programmation et la gestion.** La SDD 2001-2003 a aidé à renforcer les initiatives de l'ACDI dans l'intégration et la coordination de sa programmation en matière de développement au moyen d'une série de buts et d'objectifs de développement durable et d'un plan d'activités stratégique et global. Ce cadre de résultats sert de base au plan d'action de la SDD 2004-2006 et au CRGR de l'ACDI.

- **La SDD a été intégrée avec succès au cycle de planification des activités de l'ACDI, ce qu'elle compte poursuivre.** Maintenant intégrée à part entière au Rapport sur les plans et les priorités et au Rapport ministériel sur le rendement, la SDD a fourni un excellent point de départ à l'amélioration de l'efficacité. Elle a également fourni une base à l'élaboration de la nouvelle politique en faveur d'une aide internationale plus efficace et à des consultations publiques sur le sujet.

© ACDI/Pierre St-Jacques

PARTIE II

PLAN D'ACTION DE L'ACDI POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2004-2006

© ACDI/Greg Kinch

5. Plan d'action de l'ACDI pour le développement durable

Les buts et les objectifs de l'ACDI en matière de développement durable

Le **but** de l'ACDI en matière de développement durable est exprimé par son mandat : « Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. »

Ses **objectifs** en matière de développement durable sont les résultats de développement, qui font partie des RCA :

- Bien-être économique
- Développement social
- Durabilité de l'environnement
- Gouvernance

Ces objectifs sont appuyés par les résultats porteurs (stratégies) et les résultats de gestion (approches), qui sont expliqués en détail dans les RCA.

5.1 Aperçu du plan d'action

Le plan d'action de la SDD 2004-2006 se fonde sur les orientations et les engagements énumérés dans la SDD 2001-2003 et intègre les changements qui se sont produits sur la scène internationale et au sein de l'ACDI depuis 2001. Le plan d'action définit quelques-unes des principales orientations de l'ACDI pour les trois prochaines années dans le contexte des ODM, du Consensus de Monterrey sur le financement du développement, des principes internationaux de l'efficacité du développement et du SMDD. De plus, il tient compte de l'évolution du cadre stratégique de l'ACDI et de l'augmentation annuelle de 8 % du budget de l'aide au développement d'ici 2005. Le plan d'action prend également appui sur l'approche du Canada en matière de politique internationale qui vise à rassembler « la diplomatie, le développement et la défense » dans une vision cohérente et globale pour l'ensemble du gouvernement. Bien que le plan d'action détaillé soit divisé en résultats de développement, résultats porteurs et résultats de gestion, les éléments peuvent être résumés en fonction de huit grands thèmes.

L'expérience nous enseigne que l'aide est plus efficace si elle est prise en charge par le pays bénéficiaire. L'ACDI visera à **mieux aligner l'aide** sur les plans et les priorités des pays en développement. L'Agence continuera d'harmoniser sa programmation et ses procédures avec les plans et les priorités pris en charge par le pays bénéficiaire, ce qui comprend l'utilisation des nouvelles approches-programmes et des modalités de financement à plusieurs donateurs (voir l'encadré à la section 5.4.2, Les approches sectorielles : une approche de programmation novatrice). Le but ultime est de permettre aux pays partenaires d'avoir une maîtrise pleine et entière de leur propre développement; à cette fin, l'ACDI insistera de plus en plus sur le renforcement des capacités d'organismes comme les établissements du secteur public dans les pays en développement

et les pays en transition, et collaborera avec les autres donateurs pour réduire les coûts d'opération et soutenir la prise en charge locale au moyen de l'harmonisation. En outre, les mécanismes de partenariat de l'Agence avec la société civile et le secteur privé du Canada et des pays du Sud continueront d'insister sur le renforcement des capacités en vue de favoriser la prise en charge locale, contribuant ainsi à harmoniser l'aide avec les plans et les priorités des pays en développement.

Dans sa volonté d'accroître son incidence sur la réduction de la pauvreté, l'ACDI **accordera plus d'attention à la pauvreté,** ce qui signifie entre autres l'affectation mieux ciblée des ressources à un plus petit nombre de pays, parmi les plus pauvres du monde, et à un plus petit nombre de secteurs à l'intérieur de chaque pays. L'Afrique, le continent le plus pauvre du monde, continuera à faire l'objet d'une attention particulière : au moins 50 % des nouvelles ressources supplémentaires de l'ACDI seront investies en Afrique, sans compter le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars. L'accent accru mis sur la pauvreté signifie également la gradation accélérée des pays à revenu plus élevé, c'est-à-dire que l'on passera d'une relation traditionnelle fondée sur l'aide à une relation fondée sur des liens économiques, sociaux, culturels et gouvernementaux plus diversifiés. L'ACDI réduira également le nombre de secteurs dans lesquels elle intervient dans la majorité des pays, alignant la concentration sectorielle sur les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP), les plans nationaux de développement ou les plans équivalents, le cas échéant. Par exemple, dans les neuf pays de concentration sélectionnés en 2002, la programmation de l'ACDI pourrait se limiter à trois ou quatre secteurs clés par pays.

L'aide n'est qu'un aspect de la relation du Canada avec les pays en développement. Dans le passé, il n'existait pas de moyen systématique de s'assurer que les politiques dans d'autres domaines que l'aide — tel le commerce — ne nuisaient pas aux efforts de développement dans un pays partenaire. L'ACDI accroît ses efforts en vue d'**améliorer la cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines.** L'ACDI visera à améliorer l'uniformité de l'approche du gouvernement du Canada sur les questions stratégiques dans le domaine de l'aide et dans les autres domaines qui sont cruciales pour les pays en développement, comme le commerce, la dette, l'investissement, l'environnement, l'agriculture et les migrations.

Une approche à l'échelle de l'administration fédérale aux relations avec les pays en développement sera également adoptée pour traiter un des enjeux mondiaux les plus cruciaux de l'heure : **la sécurité et le développement.** La majorité des conflits dans le monde se déroulent désormais dans les pays en développement et leurs conséquences sont catastrophiques, une situation que la Banque mondiale qualifie de « développement à l'envers ». L'ACDI contribuera à l'élaboration d'une approche plus efficace à la sécurité et au développement dans l'ensemble du gouvernement du Canada, en collaborant notamment avec le ministère de la Défense nationale et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). L'ACDI concevra également des approches de programmation novatrices afin d'intervenir dans les États fragiles et les pays en crise.

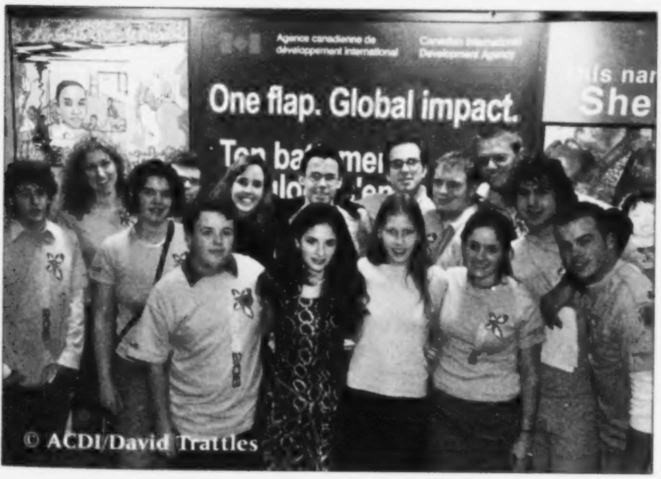
Vu l'importance de la croissance économique dans la création de revenus pour les pauvres et la production de recettes fiscales pour le financement des programmes sociaux, l'ACDI compte **combiner son appui au développement social avec une insistance accrue sur le bien-être économique** dans tout son programme d'aide. En collaboration avec ses partenaires, l'Agence respectera son engagement à quadrupler ses ressources de 2000 à 2005 dans trois[7] des quatre priorités de développement social et à doubler son investissement dans la santé et la nutrition. Parallèlement, elle renouvellera son insistance sur l'agriculture et le développement rural ainsi que sur le développement du secteur privé favorable aux pauvres, des éléments clés de l'engagement de l'ACDI à améliorer le bien-être économique des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis dans les pays en développement.

---

7. L'éducation de base, le VIH/sida et la protection des enfants.

L'ACDI continuera également d'**améliorer la gestion de la coopération au développement** afin d'assurer une efficacité et une efficience accrue de celle-ci, conformément aux principes de la gestion moderne intégrée. Cela comprend l'application d'un nouveau cadre de gestion de l'EAI (la partie du budget fédéral qui est consacrée à l'aide internationale et partagée entre divers ministères), une gestion plus stratégique des affectations financières et la mise en place de meilleurs moyens de gérer les risques et de mesurer les résultats et l'efficacité, notamment dans le contexte des approches de programmation globales qui sont maintenant en train d'être adoptées.

L'Agence aidera également à **renforcer l'efficacité du travail de ses partenaires institutionnels.** Cette tâche est cruciale car l'ACDI distribue une partie considérable de son aide internationale par l'entremise d'organismes multilatéraux, de ses partenaires canadiens (en collaboration avec leurs homologues locaux) et d'institutions dans les pays en développement. L'ACDI aidera à renforcer l'efficacité du travail des institutions du système multilatéral, y compris le système mondial d'aide humanitaire, en versant une aide financière et en utilisant son influence. L'Agence continuera d'aider les partenaires canadiens à améliorer leur capacité à échanger des connaissances, à participer au dialogue sur les politiques, à intégrer l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement à leur programmation et à utiliser efficacement la gestion axée sur les résultats.



© ACDI/David Trattles

Enfin, le soutien du public canadien est essentiel pour maintenir le programme canadien d'aide publique au développement. La **mobilisation des Canadiens** suppose des campagnes d'information et de sensibilisation visant à renseigner le public au sujet des programmes de l'ACDI et à mieux lui faire comprendre l'importance de la coopération au développement. Une attention particulière est portée aux jeunes. L'Agence continuera également de travailler étroitement avec ses partenaires canadiens, en les faisant participer au dialogue sur les politiques et en collaborant avec eux à la recherche d'objectifs communs d'engagement du public.

5.2 Élaboration du plan d'action

Le plan d'action de l'ACDI de la SDD 2004-2006 est fondé sur les RCA (voir le chapitre 4), ce qui facilitera la planification, le suivi et l'établissement de rapports intégrés. Le plan d'action décrit les changements auxquels l'ACDI contribuera dans les pays en développement et les pays en transition dans chacun des quatre éléments du développement durable — le bien-être économique, le développement social, l'environnement et la gouvernance; l'égalité entre les sexes et l'environnement constituant des thèmes transversaux — et fournit des indicateurs afin de mesurer les progrès. La contribution à l'atteinte de ces résultats de développement aidera à atteindre les ODM. Pour y arriver, l'Agence visera également à atteindre des résultats porteurs et des résultats de gestion. Dans un même ordre d'idées, la détermination d'objectifs et d'indicateurs pour ces résultats fournit des fondements précis pour la mesure du rendement et la prise de décisions en fonction des résultats. Le chapitre 6 présente le plan d'action détaillé, tandis que le chapitre 7 donne plus de précisions sur les objectifs et les indicateurs.

Lors de l'élaboration de la troisième stratégie, l'ACDI a tenu compte des résultats de plusieurs consultations menées avec des partenaires du Canada et des pays en développement au cours des deux dernières années sur des grandes orientations stratégiques comme l'efficacité de l'aide, le développement rural et l'agriculture et le développement du secteur privé, ainsi que de ses consultations

courantes et permanentes à l'échelon des programmes concernant l'élaboration des cadres de programmation-pays (CPP) et des programmes de partenariat. Les principaux thèmes qui sont ressortis sont entre autres la nécessité d'une meilleure cohérence des politiques; l'importance de la prise en charge locale et du renforcement des capacités; la mise en valeur des capacités canadiennes; et le rôle important des partenaires canadiens lorsqu'il s'agit d'aborder les priorités de développement locales. Des questions ont surgi au sujet de la coordination entre donateurs, des coûts d'opération et du rôle des partenaires canadiens dans la promotion de la prise en charge locale dans les pays en développement (voir l'annexe B pour obtenir plus de précisions).

L'ACDI a également consulté ses employés et les représentants d'autres ministères sur des éléments clés de la présente stratégie de développement durable (SDD), à la fois au moyen de rencontres en personne et d'outils électroniques. Le personnel de l'ACDI était favorable à un plan d'action entièrement intégré à d'autres processus organisationnels de planification, de dotation en ressources et d'établissement de rapports. Les employés ont aussi insisté sur l'importance d'un plan qui est lié aux ODM, qui respecte la prise en charge par les pays en développement, et qui peut être facilement diffusé au personnel et aux Canadiens. Les représentants des autres ministères ont fait remarquer qu'ils appuient la présente stratégie en tant que plan d'activités de l'ACDI; que les priorités de l'ACDI doivent être plus claires; qu'il faut de nouvelles formes de collaboration interministérielle pour mieux traiter les situations complexes qui existent dans les pays en développement; et que les ministères devraient collaborer afin de mieux délimiter les rôles directeurs et les rôles de soutien en ce qui a trait à la coopération au développement.

5.3 Les résultats de développement

5.3.1 Priorités

Le tableau suivant présente les grandes priorités en matière de programmation que l'ACDI s'est fixées pour les trois prochaines années afin d'atteindre

Tableau 2 : Priorités relatives aux résultats de développement

Tous les résultats de développement doivent tenir compte de l'égalité entre les sexes et de l'environnement comme thèmes transversaux.	
Résultats clés de l'Agence (résultats de développement)	**Priorités (elles seront adaptées au contexte national)**
D1. Bien-être économique Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.	• Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. • Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis. • Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis. • Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.
D2. Développement social Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes,	• Renforcement de la programmation dans les secteurs suivants : éducation de base, VIH/sida, santé et nutrition, protection des enfants. • Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, les politiques et les projets de développement. • Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.

Résultats clés de l'Agence (résultats de développement)	**Priorités (elles seront adaptées au contexte national)**
aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.	
D3. Durabilité de l'environnement Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.	• Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM. • Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons.
D4. Gouvernance Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.	• Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales. • Établissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société. • Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile. • Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.

les résultats de développement, c'est-à-dire les effets à long terme de ses programmes dans les pays partenaires. L'ACDI continuera à travailler dans le cadre établi de ses quatre secteurs clés du développement durable (bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et gouvernance; l'égalité entre les sexes et l'environnement étant des thèmes transversaux). Toutefois l'ACDI n'interviendra pas nécessairement dans tous ces secteurs dans chacun de ses pays partenaires : l'Agence effectuera des choix stratégiques concernant les priorités de programmation dans chacun des pays en consultation avec le pays partenaire et les autres donateurs, et de plus en plus en s'alignant sur les plans de développement pris en charge par le pays bénéficiaire. Les ODM représentent des objectifs à long terme dans la majorité des secteurs du développement durable; la gouvernance, secteur dans lequel l'ACDI est déjà active, étant l'exception à la règle.

© ACDI/Roger LeMoyne

5.3.2 Effets sur le plan du développement

Le plan d'action fournit des exemples des effets escomptés de la programmation de l'ACDI dans les pays en développement (à l'échelon du pays, de la région ou de l'institution) pour chacun des secteurs prioritaires d'intervention dans chaque résultat de développement (voir les autres exemples à la section 6.1). Ces énoncés d'effets sont fondés sur le cadre stratégique de l'ACDI en matière de développement durable. Ils intègrent les changements indicatifs liés à l'égalité entre les sexes et à l'environnement qui sont des conditions nécessaires au développement durable. De plus, le plan d'action jumelle des indicateurs reconnus sur la scène internationale, dont ceux des ODM, à ces effets escomptés afin d'aider l'ACDI et les autres donateurs à déterminer si les résultats sont effectivement atteints (ces derniers sont décrits de façon plus détaillée au chapitre 7).

Tableau 3 : Exemples d'effets sur le plan du développement

Priorités	Exemples d'effets sur le plan du développement
Bien-être économique • Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. • Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis. • Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis. • Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.	• Réduction de la pauvreté et amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire. • Les pratiques d'agriculture et de gestion des ressources naturelles sont durables sur le plan de l'environnement et favorisent la santé des écosystèmes. • Augmentation des revenus et de la capacité de production, y compris un plus grand contrôle des avoirs de production par les femmes. • Renforcement des programmes et des politiques d'adaptation des entreprises, de la société et de la main-d'œuvre afin d'aborder les conséquences diverses de la réforme du commerce sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons démunis. • Des institutions publiques et privées solides et responsables afin de soutenir des marchés locaux et nationaux concurrentiels qui fonctionnent bien et un taux d'investissement accru.
Développement social • Renforcement de la programmation dans les secteurs suivants : éducation de base, VIH/sida, santé et nutrition, protection des enfants. • Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, les politiques et les projets de développement. • Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	• Capacité accrue des pays partenaires à fournir l'accès à tous à l'éducation de base et à la possibilité de terminer des études de base. • Capacité accrue des pays partenaires à fournir un programme complet et multisectoriel sur le VIH/sida dans tout le cycle des soins. • Amélioration des politiques, des programmes et des systèmes de santé dans une variété de domaines, notamment ceux qui tiennent compte des besoins des femmes et des jeunes filles. • Capacité accrue des partenaires à favoriser et à protéger les besoins des filles et des garçons ayant besoin de mesures de protection spéciales. • Capacité accrue des partenaires à concevoir et à mettre en œuvre des politiques, des programmes et des projets de développement qui correspondent aux intérêts prioritaires des femmes autant que des hommes. • Satisfaction des besoins humains fondamentaux et soulagement de la souffrance en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.

Priorités	Exemples d'effets sur le plan du développement
Durabilité de l'environnement • Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM. • Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons.	• Les pays renforcent leur capacité à intégrer les facteurs environnementaux dans leurs politiques, leurs programmes et leurs projets. • Capacité accrue d'aborder les effets du changement climatique et de la dégradation des sols; de concevoir et de mettre en œuvre des approches intégrées et durables de gestion des ressources en eau. • Participation accrue, rôle accru dans la prise de décisions et accès équitable des femmes, des démunis et d'autres groupes sous-représentés à la gestion des ressources naturelles.
Gouvernance • Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales. • Établissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société. • Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile. • Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.	• Les structures et les institutions dirigeantes sont de plus en plus stables, responsables, transparentes et astreintes à la primauté du droit. • La société civile est habilitée à s'organiser, à défendre ses intérêts, à effectuer et à influencer des changements. • Connaissance et reconnaissance accrue de la part du grand public et des décideurs des droits fondamentaux des femmes et des hommes, des filles et des garçons. • Amélioration de la capacité locale à prévenir ou à gérer les conflits et renforcement du secteur de la sécurité. • Transition plus efficace d'une urgence complexe ou d'une crise au développement durable.

5.3.3 L'ACDI et le Sommet mondial pour le développement durable

Compte tenu de la nature horizontale et intégrée du programme du Sommet mondial pour le développement durable (SMDD), l'ACDI a joué un rôle important, de concert avec Environnement Canada et le MAECI, pour diriger la mission du Canada au SMDD. En partenariat avec les autres ministères, l'ACDI a travaillé en vue d'assurer une cohérence entre les priorités intérieures et les aspects internationaux de l'engagement du Canada à l'égard du développement durable lors des préparatifs précédant le Sommet.

Le rôle de l'ACDI n'a pas pris fin lorsque le Sommet s'est terminé. L'Agence joue un rôle majeur dans le respect des engagements que le Canada a pris au SMDD. L'ACDI a recensé neuf secteurs prioritaires d'intervention pour veiller à ce que soient tenues les promesses du SMDD. Ces champs d'action sont compatibles avec l'approche de l'ACDI en matière de développement durable et sont entièrement intégrés au présent plan d'action

Engagements découlant du Sommet mondial pour le développement durable : les secteurs prioritaires d'intervention de l'ACDI

Les principales mesures que l'ACDI prendra pour faire suite au SMDD sont entièrement intégrées au présent plan d'action, comme les renvois entre parenthèses en font foi :

1. **Eau et assainissement :** L'ACDI contribue à l'atteinte de l'objectif précis contenu dans les ODM sur l'accès à l'eau potable et du nouvel objectif, fixé au SMDD, sur l'accès aux installations sanitaires de base. Un nouveau cadre stratégique sur l'eau est maintenant en cours d'élaboration. (Voir tableau 2, D3 : Durabilité de l'environnement)
2. **Dégradation des sols :** Une stratégie de gestion durable des sols est maintenant en cours d'élaboration; elle prévoit de nouveaux programmes sur la désertification, des mécanismes facilitant la collaboration interministérielle et le renforcement des partenariats. (Voir tableau 2, D3 : Durabilité de l'environnement)
3. **Développement durable en Afrique :** L'importance qu'accorde l'ACDI à l'Afrique s'inscrit dans les actions prioritaires énoncées dans le plan de mise en œuvre du SMDD. (Voir tableau 4, E3 : Concentration géographique appropriée)
4. **Santé et lutte contre le VIH/sida :** L'ACDI contribue à l'atteinte des ODM en matière de santé au moyen de son insistance sur les priorités de développement social, dont la lutte contre le VIH/sida. (Voir tableau 2, D2 : Développement social)
5. **Éducation :** L'ACDI quadruple ses dépenses en éducation de base en tant que priorité de développement social et dans le cadre de l'Éducation pour tous — Initiative accélérée (EPT-IA). (Voir tableau 2, D2 : Développement social)
6. **L'agriculture au service du développement rural durable :** L'ACDI a récemment lancé une nouvelle politique et des initiatives de programme afin de soutenir l'agriculture et le développement rural. (Voir tableau 2, D1: Bien-être économique)
7. **Commerce et développement :** L'ACDI favorise des approches novatrices pour soutenir le renforcement des capacités liées au commerce international. (Voir tableau 2, D1: Bien-être économique)
8. **Vulnérabilité et adaptation au changement climatique :** L'ACDI aide les pays en développement à faire face aux effets du changement climatique au moyen du Fonds canadien de développement pour le changement climatique. (Voir tableau 2, D3: Durabilité de l'environnement)
9. **Gouvernance, démocratisation, droits de la personne et responsabilité sociale des entreprises :** L'ACDI continue d'appuyer ces priorités et collabore également avec de nombreux partenaires pour renforcer l'environnement porteur et l'économie politique dans les pays en développement, particulièrement d'une manière qui favorise la durabilité de l'environnement et de la société, y compris la responsabilité sociale des entreprises. (Voir tableau 2, D4 : Gouvernance)

5.3.4 Exemples d'initiatives

Dans le contexte de la réalisation de l'ensemble des résultats de développement, l'ACDI insistera particulièrement sur quatre secteurs au cours des trois prochaines années. Voici des exemples de programmation que l'Agence exécutera dans divers pays (voir les autres exemples à la section 6.1) :

D1. Bien-être économique : En collaboration avec ses partenaires, l'ACDI appliquera intégralement ses nouvelles politiques sur le **développement rural et l'agriculture et le développement du secteur privé.** Par exemple, le renforcement du secteur de l'agriculture et du développement rural visant à aborder les enjeux liés à la sécurité alimentaire formera l'essentiel des interventions

de l'ACDI en Éthiopie et au Ghana au cours des prochaines années. On portera également attention au développement du secteur de l'agriculture au Mali, au Sénégal et au Rwanda. L'Agence accroîtra son investissement dans ce secteur et, dans de nombreux cas, elle utilisera des méthodes novatrices de prestation de l'aide comme le soutien budgétaire direct et les approches sectorielles dans les pays dans lesquels les conditions s'y prêtent. Dans d'autres cas, lorsque les partenariats avec des pays sont plus difficiles à établir, comme en Haïti, l'ACDI mettra en œuvre un nouveau modèle de gouvernement local, qui met l'accent sur la capacité des organisations locales à gérer le développement, pour s'occuper du développement rural, de la réduction de la pauvreté et de la sécurité alimentaire. En harmonie avec la nouvelle politique de l'ACDI sur le développement du secteur privé, qui est axée sur la croissance économique favorable aux démunis, l'Agence continuera à soutenir des programmes de microentreprises dans de nombreuses régions d'Afrique, en prêtant une attention particulière aux femmes, ainsi que des institutions financières qui desservent les démunis comme celles qui fournissent des services de microfinance et de développement à une clientèle rurale défavorisée, par exemple au Bangladesh et en Haïti.

D2. Développement social : En collaboration avec ses partenaires, l'ACDI respectera son engagement à quadrupler son investissement dans trois[8] des quatre priorités de développement social et à doubler son investissement dans la santé et la nutrition de 2000 à 2005, en s'appuyant sur ses plans d'action pour **l'éducation de base** (2002), **la santé et la nutrition** (2001), **le VIH/sida** (2000) et **la protection des enfants** (2001); **l'égalité entre les sexes** est une priorité transversale. Une stratégie importante est l'Éducation pour tous — Initiative accélérée (EPT-IA), une initiative internationale qui vise à accélérer les progrès vers l'atteinte des ODM en matière d'éducation. Le Canada doublera son investissement au soutien de l'éducation de base en Afrique pour atteindre 100 millions de dollars par année à compter de 2005, faisant de l'éducation un secteur clé dans quatre des six pays africains dans lesquels l'ACDI concentrera ses efforts. Dans un même ordre d'idées, l'ACDI continuera à intervenir en vue d'accroître les progrès vers l'atteinte des ODM en matière de santé et travaillera avec des partenaires locaux et internationaux dans des domaines tels que l'amélioration des services de planification familiale et de santé génésique, la promotion de la santé et la prévention, la nutrition et l'immunisation dans de nombreux pays en développement. Le VIH/sida est un secteur de concentration particulier : l'ACDI continuera à financer des programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans divers pays, dont certains ont le taux d'infection le plus élevé du monde, et à promouvoir les efforts régionaux en vue de freiner la progression de la maladie. L'ACDI mettra également davantage l'accent sur les soins, le traitement et le soutien, en plus d'appuyer les initiatives de prévention du VIH/sida. Dans le cadre de la protection des enfants, l'ACDI continuera d'accorder une attention particulière à l'amélioration de la situation des filles et des garçons qui travaillent, ainsi que des enfants touchés par la guerre.

D3. Prévention des conflits, réconciliation après un conflit, consolidation de la paix et sécurité : Un objectif stratégique clé dans la volonté de l'ACDI de réduire la pauvreté au cours des prochaines années sera la promotion de la paix et de la sécurité, notamment en Afrique, en se concentrant sur la prévention des conflits et la création de liens visant à passer de la réconciliation après un conflit au développement à long terme. Par exemple, l'ACDI travaillera en vue de renforcer la capacité de diverses institutions en Afrique telles que la nouvelle Union africaine en ce qui a trait à la prévention, à la gestion et au règlement des conflits; et d'accroître la capacité du système multilatéral à effectuer des analyses et à fournir des programmes sur la consolidation de la paix. Un volet important du travail de l'ACDI dans ce secteur sera la collaboration permanente avec les autres ministères dans une approche « 3D » (diplomatie, développement et défense) à la sécurité mondiale, par exemple, dans la reconstruction après les conflits en Afghanistan et en Iraq.

8. L'éducation de base, le VIH/sida et la protection des enfants.

D4. Intégration de l'égalité entre les sexes et de l'environnement : L'égalité entre les sexes et l'environnement sont considérés comme des thèmes transversaux dans tous les résultats de développement : sans progrès dans ces secteurs, aucun des ODM ne sera atteint. Les énoncés d'effets sur le plan du développement de l'ACDI dans tous les domaines en tiennent maintenant compte. Au cours des prochaines années, l'ACDI continuera à soutenir et à promouvoir l'intégration des questions relatives à l'égalité entre les sexes et à l'environnement dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI. Elle continuera entre autres à renforcer la capacité du système multilatéral et du secteur volontaire canadien et des partenaires canadiens du secteur privé (ainsi que leurs homologues locaux) à intégrer ces dimensions dans leurs politiques et leurs programmes.

5.4 Les résultats porteurs

5.4.1 Priorités

Les résultats porteurs — sans contredit la partie la plus importante du présent plan d'action de la stratégie de développement durable — représentent la manière dont l'Agence réalisera un portefeuille bien choisi et optimal de programmes internationaux afin de favoriser l'atteinte de résultats de développement qui sont durables. De pair avec le reste de la communauté internationale des donateurs, l'ACDI repense sa vision du développement pour veiller à ce que les sommes consacrées à l'aide soient dépensées de manière judicieuse, conformément aux principes de l'efficacité du développement. Une bonne partie des résultats porteurs s'appuient sur le travail de l'ACDI en vue de renforcer l'efficacité de son aide. L'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, rendu public en 2002, a désormais été intégré à la partie du présent plan qui concerne les résultats porteurs, afin de faciliter l'établissement de rapports sur la mise en œuvre de cette politique. Des objectifs ont été fixés, le cas échéant, tout comme des indicateurs (voir la section 6.2 et le chapitre 7). L'objectif ultime est de faire de l'Agence un organisme plus ciblé, novateur et efficace.

Le tableau 4 présente les stratégies prioritaires de l'Agence qui visent à favoriser l'atteinte des résultats de développement.

© ACDI/Pierre St-Jacques

Tableau 4 : Priorités relatives aux résultats porteurs

Résultats clés de l'Agence (résultats porteurs)	Priorités
E1. Orientation appropriée de la programmation	• Établissement d'un juste équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs. • Mise en place de partenariats consensuels et collaboratifs entre l'ACDI et ses partenaires. • Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (approches-programmes). • Réalisation de programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires. • Facilitation de la prise en charge locale. • Déliement accru de l'aide canadienne.
E2. Concentration sectorielle et thématique appropriée	• Attention accrue accordée aux priorités de développement social : éducation de base, VIH/sida, santé et protection de l'enfant. • Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, y compris le développement rural et l'agriculture et le développement du secteur privé.
E3. Concentration géographique appropriée	• Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions. • Gradation des pays.
E4. Participation active des Canadiens	• Une meilleure perception de la valeur, de l'efficience et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP. • Une collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires pour mobiliser le public canadien en faveur du développement international.
E5. Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI	• Renforcer la capacité et l'efficacité du travail des institutions partenaires de l'ACDI.

5.4.2 Exemples d'initiatives

Dans le contexte des priorités énumérées ci-dessus, l'ACDI insistera particulièrement sur les initiatives suivantes au cours des prochaines années afin de réaliser les résultats porteurs, qui renforceront l'impact des efforts de développement de l'ACDI :

Prise en charge locale : La prise en charge locale signifie que les pays partenaires, tant le gouvernement que la population, décident comment ils vont se développer et quelles sont leurs priorités de développement. Pour de nombreux pays en développement, ces priorités sont énoncées dans le plan national de développement, le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté ou l'équivalent ou dans des plans sectoriels dans des domaines comme la santé et l'éducation. L'ACDI, y compris ses partenaires du secteur volontaire, a un rôle important à jouer dans la promotion de la prise en charge locale en soutenant des processus participatifs qui mobilisent la société civile. Ceux-ci sont essentiels à la définition de priorités pour la coopération au développement qui sont claires et endossées par le pays bénéficiaire. L'ACDI harmonisera de plus en plus sa programmation avec ces plans et ces priorités, principalement au moyen de ses CPP. Quant aux États fragiles qui n'ont pas de cadre de développement, comme ceux qui sortent d'un conflit, l'ACDI mettra au point de nouvelles approches innovatrices de programmation. L'Agence veillera également à harmoniser ses politiques, ses pratiques et ses procédures opérationnelles avec les systèmes et les cycles de ses pays partenaires, de concert avec les autres donateurs.

Utilisation de nouvelles approches de programmation et modalités de financement : De concert avec le reste de la communauté du développement international, l'ACDI s'engage de plus en plus dans de nouvelles approches de programmation, passant d'une orientation par projet, comme fournir

de la formation à des enseignants, à une approche plus globale par programme, comme le soutien à un pays pour qu'il mette en œuvre son plan de développement de l'éducation de base. Ces approches s'accompagnent de nouvelles modalités de financement comme les fonds communs et le soutien budgétaire. Au cours des prochaines années, l'ACDI recueillera et échangera de l'information de manière systématique sur ses expériences avec ces nouvelles approches de programmation, afin d'assurer leur efficacité et d'optimiser l'apprentissage. Plus précisément, l'Agence examinera les risques liés à ce type de programmation et élaborera des stratégies appropriées afin de gérer les risques qui ont été déterminés.

Les approches sectorielles : une approche de programmation novatrice

Une approche sectorielle est une approche de programmation novatrice qui aide à accroître l'efficacité du développement. Le soutien au moyen de cette approche est dirigé vers des programmes globaux, pris en charge par le pays bénéficiaire, qui concernent l'ensemble d'un secteur comme l'éducation ou la santé. Les partenaires dans une approche sectorielle sont des institutions locales et la communauté des donateurs qui partagent une vision commune, des objectifs communs et souvent, des systèmes et des processus communs. L'ACDI participe à plusieurs approches sectorielles, notamment dans le secteur de l'éducation au Mali, en Tanzanie et en Ouganda, et dans le secteur de la santé au Bangladesh et au Malawi.

Déliement de l'aide : Conformément à la *Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement aux pays les moins avancés,* diffusée en 2001, le Canada a révisé sa propre politique sur le déliement de l'aide, qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2003. Cette nouvelle politique permet à l'ACDI d'ouvrir la passation des marchés à une vaste gamme de soumissionnaires, dont des fournisseurs du Canada, de pays en développement et des fournisseurs œuvrant à l'échelle internationale. Ce faisant, l'ACDI vise à soutenir le renforcement des capacités locales et la prise en charge locale, à diminuer les coûts et à libéraliser le commerce.

Concentration géographique et accent mis sur la pauvreté : Afin d'accroître son incidence sur le développement, l'ACDI concentre ses nouvelles ressources supplémentaires sur un petit nombre de pays, parmi les plus pauvres du monde, qui ont un bon potentiel en matière de développement. L'Afrique continuera de faire l'objet d'une attention particulière, car au moins 50 % des nouvelles ressources de l'ACDI y seront investies — jusqu'à 6 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années — sans compter le Fonds canadien pour l'Afrique (FCA), doté d'un budget de 500 millions de dollars. Le FCA est un élément clé de la contribution du Canada au Plan d'action du G8 pour l'Afrique, qui appuie le NPDA, un plan élaboré par les dirigeants africains pour mettre fin à la marginalisation de l'Afrique du reste du monde. La programmation dans le cadre du FCA s'est concentrée sur de nouveaux partenariats consensuels et collaboratifs fondés sur un engagement conjoint entre le Canada et ses partenaires africains. En plus de la programmation sectorielle et thématique retenue par le NPDA, le FCA a également mis en œuvre une série d'initiatives multisectorielles et interministérielles concernant le commerce, l'aide et la dette. Mis ensemble, ces secteurs soulignent l'importance que le Canada accorde à la concertation dans le but d'aider l'Afrique, le continent le plus pauvre du monde. À l'extrémité opposée du spectre du développement, l'Agence accélérera la gradation d'un certain nombre de pays, passant d'une relation traditionnelle fondée sur l'aide à une autre, plus globale.

Mobilisation des Canadiens : Bien que l'opinion publique concernant le programme d'aide du Canada soit tempérée par des inquiétudes au sujet de l'efficacité et de l'efficience, et par une perception d'un manque de pertinence pour le Canada, les Canadiens soutiennent de manière constante les travaux du Canada à l'étranger. L'ACDI est en train de réviser son cadre de communications stratégiques en s'appuyant sur de nouvelles données de sondage recueillies à l'automne 2003, qui orienteront l'élaboration de plans plus précis pour promouvoir une meilleure compréhension du développement international et un soutien accru à celui-ci parmi les Canadiens, y compris des groupes cibles clés comme les décideurs, les médias et les jeunes. Les partenaires de l'ACDI peuvent mobiliser efficacement le soutien du public et des médias au moyen

Pleins feux sur les 3C : Cohérence horizontale des politiques, coordination et collaboration en vue du développement durable

L'ACDI s'est engagée dans sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, à améliorer la cohérence des politiques en matière de développement. Depuis ce temps, l'ACDI a accru ses ressources humaines en élaboration des politiques, tant en nombre qu'en compétence, ce qui a amélioré sa capacité à mobiliser les autres ministères en favorisant une participation plus active et efficace de l'ACDI aux tribunes interministérielles. On reconnaît au sein du gouvernement canadien que l'ACDI a un rôle clé à jouer pour s'assurer que le point de vue des pays en développement est mieux intégré à la conception des positions de principe du Canada. Par exemple, six domaines dans lesquels le Canada possède des forces ont été mis en évidence dans le *Mémoire du Canada au Comité d'aide au développement de l'OCDE pour 2002*. Ce sont entre autres le commerce, l'investissement étranger direct et d'autres grands dossiers économiques et financiers; l'alimentation et l'agriculture; l'égalité, les droits de la personne et la gouvernance; la prévention des conflits et la sécurité; et les questions sociales.

L'ACDI met en place un nouveau processus de consultation avec les autres ministères sur l'enveloppe budgétaire fédérale pour les activités d'EAI afin de renforcer la cohérence dans l'ensemble du gouvernement. Des enjeux nouveaux ou émergents comme la réforme du secteur de la sécurité et les urgences complexes lancent de nouveaux défis à la cohérence des politiques et ont démontré l'insuffisance des dispositions ponctuelles pour aborder ces enjeux d'une manière rapide et globale. C'est pourquoi de nouvelles formes de collaboration interministérielle sont mises en place. L'ACDI élargira également la portée de ses CPP afin de mieux intégrer les travaux des autres ministères aux diverses stratégies de programmation-pays.

Dans le plan d'action détaillé, la section E.1.4 décrit de façon plus précise des initiatives supplémentaires qui seront mises en œuvre de 2004 à 2006 en appui à la programmation fondée sur les politiques et à la cohérence accrue des politiques entre l'ACDI et ses partenaires. L'ACDI continuera d'évaluer des occasions d'améliorer la cohérence des politiques (comme il en est fait mention dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, dans les domaines suivants, sans en exclure d'autres : l'environnement, l'agriculture, la sécurité, la santé et l'immigration), entre autres par les moyens suivants :

- soutenir l'élaboration de la politique canadienne en matière de commerce et la position du Canada dans les négociations commerciales pour veiller à ce que les objectifs concernant le développement humain et la réduction de la pauvreté soient pris en compte;
- contribuer à l'élaboration d'une approche plus efficace à la sécurité et au développement au sein du gouvernement du Canada;
- mettre au point de nouvelles approches innovatrices dans les interventions avec des États fragiles en crise;
- participer activement à l'examen horizontal international du Conseil du Trésor prévu en 2004.

de leur travail avec des volontaires (au Canada et à l'étranger), des jeunes stagiaires et les collectivités locales. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI élaborera et dotera une stratégie renouvelée d'engagement du public qui orientera la collaboration stratégique de l'ACDI avec les partenaires.

Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI : Le renforcement des institutions qui sont les partenaires de l'ACDI au Canada, à l'échelon multilatéral, et dans les pays en développement et les pays en transition, revêt une grande importance afin de rendre l'aide plus efficace. L'ACDI prend maintenant des mesures pour renforcer la capacité et l'efficacité de ses partenaires. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI accroîtra son soutien au renforcement des systèmes multilatéraux et d'aide humanitaire. En utilisant ses fonds et son influence, l'ACDI travaillera en vue de faire en sorte que les organisations multilatérales — les organismes des Nations Unies pour le développement, le Commonwealth, et les institutions financières internationales

comme les banques régionales de développement — soient plus ciblées et plus efficaces. L'ACDI continuera également d'aider les partenaires canadiens à améliorer leur capacité d'échanger des connaissances, de prendre part au dialogue sur les politiques, d'intégrer l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement à leur programmation, et d'utiliser efficacement la gestion axée sur les résultats.

5.5 Les résultats de gestion

5.5.1 Priorités

Les résultats de gestion englobent les approches que l'ACDI utilise pour atteindre ses résultats porteurs et, par conséquent, ses résultats de développement. Les résultats de gestion concernent la gestion des ressources humaines; la gestion du savoir et de l'information; la planification stratégique et l'affectation des ressources; et la gestion, les processus, les approches et les activités de soutien. Grâce à l'élaboration de la présente stratégie, l'ACDI a actualisé ses résultats de gestion pour se rapprocher des orientations du gouvernement fédéral et de celles propres à l'Agence, par exemple dans l'application des principes de la gestion moderne intégrée. Des objectifs (le cas échéant) et des indicateurs pour leur réalisation sont présentés à la section 6.3. Le tableau suivant présente les secteurs prioritaires d'intervention de l'ACDI afin d'atteindre les résultats de gestion.

Tableau 5 : Priorités relatives aux résultats de gestion

Résultats clés de l'Agence (résultats de gestion)	Priorités
M1. Gestion des ressources humaines	• Dotation en ressources afin d'obtenir un effectif renouvelé, solide et représentatif. • Formation et perfectionnement en vue d'obtenir un personnel hautement qualifié. • Promotion du maintien en poste en veillant au mieux-être du personnel. • Présence sur le terrain renforcée, au besoin.
M2. Gestion des connaissances et gestion de l'information/ technologie de l'information	• Approches et systèmes de gestion de l'information/ technologie de l'information (GI/TI) appuyant la réalisation des priorités de l'Agence, l'interaction efficace avec les partenaires et les besoins en information du public. • Gestion des connaissances : le personnel a facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence. Cette expertise est partagée à grande échelle avec les partenaires de l'extérieur et stimule sans cesse l'amélioration des programmes et des politiques de l'Agence.
M3. Planification stratégique et affectation des ressources	• Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissement de rapports et d'affectation des ressources.
M4. Gestion, processus, approches et activités de soutien	• Renforcement de l'approche de gestion fondée sur l'amélioration continue (gestion moderne intégrée). • Activités et processus opérationnels transparents, cohérents et rentables. • Virage écologique de l'ACDI : une meilleure pratique de la gérance et de la conservation de l'environnement au Canada et à l'étranger. • Activités de gestion et d'administration de l'ACDI appuyant les objectifs de l'aide au développement international.

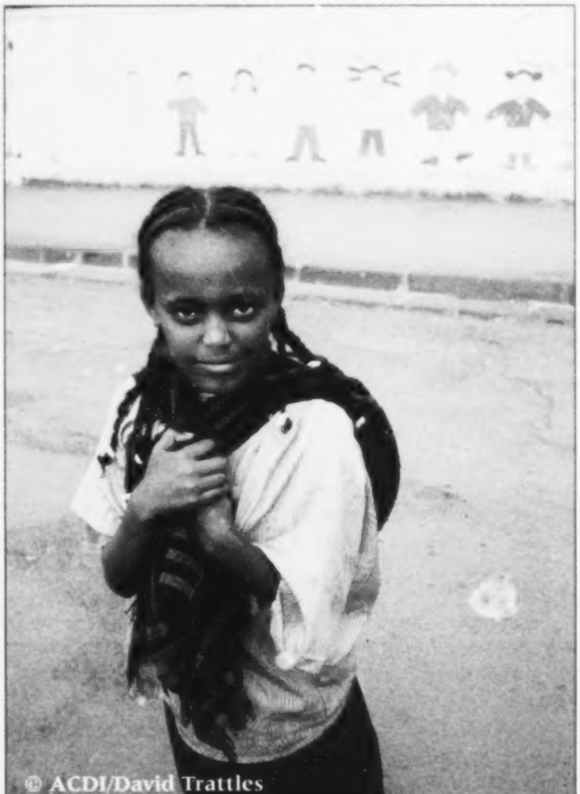
5.5.2 Exemples d'initiatives

La transformation prévue dans l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* exige des réformes majeures dans les processus, les systèmes et les pratiques de l'ACDI, qui amélioreront la capacité de l'Agence à respecter ses engagements sur le plan du développement. À la suite d'une évaluation des capacités effectuée en 2003, l'ACDI examine comment elle peut améliorer ses pratiques de gestion d'une manière intégrée et holistique, en harmonie avec le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les efforts de l'Agence seront guidés par un plan de gestion intégrée axée sur les résultats, en cours de rédaction. Les secteurs prioritaires sont entre autres :

- **Affectation des ressources aux priorités stratégiques :** Un volet crucial de l'affectation des ressources sera l'application d'un nouveau cadre de gestion de l'EAI, en consultation avec les autres ministères. L'ACDI continuera également à renforcer son processus de planification organisationnelle afin d'assurer l'application d'un processus rigoureux de planification budgétaire et d'affectation des ressources et continuera à renforcer ses systèmes de gestion des risques et de mesure des résultats.

- **Gestion des ressources humaines :** Dans le contexte de l'évolution des conceptions du développement international, la *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004* sera actualisée et diffusée en 2004 pour aider à orienter les activités de planification des ressources humaines et de maintien en poste, ainsi que la promotion du mieux-être en milieu de travail.

- **Gestion du savoir :** Les activités prévues visent à faire de l'ACDI une organisation fondée sur le savoir et l'apprentissage continu. La mise en œuvre de son Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir facilitera la création et l'échange de connaissances et de renseignements au sein de l'Agence et jouera un rôle dans l'amélioration de l'efficacité de l'ACDI.



6. Plan d'action détaillé

6.1 Les résultats de développement

L'égalité entre les sexes et l'environnement sont des thèmes transversaux dans tous les résultats de développement.

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **D.1.1 Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.**		
• La pauvreté est réduite et la sécurité des aliments et de la nutrition est renforcée pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons. • La capacité des organismes nationaux, régionaux et multilatéraux chargés de développer l'agriculture est renforcée. • Les moyens de subsistance des hommes et des femmes, des filles et des garçons qui vivent dans des régions rurales agricoles et non agricoles sont améliorés. • La gestion des ressources naturelles (terre/eau) utilisées par l'agriculture est améliorée. • Les pratiques de gestion de l'agriculture et des ressources naturelles sont durables du point de vue de l'environnement et favorisent l'épanouissement de l'écosystème.	• Proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour (ODM). • Prévalence des garçons et des filles (de moins de 5 ans) et des hommes et des femmes souffrant d'insuffisance pondérale (ODM). • Proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique (ODM). • Ratio de pauvreté (incidence et gravité de la pauvreté) (ODM). • Degré de conformité des pays à l'obligation de promouvoir et de protéger le droit à l'alimentation (p. ex. grâce aux conclusions des organes de suivi des traités). • Niveau d'érosion et de dégradation des sols. • Taux annuel de déforestation et de dégradation comme pourcentage de la perte forestière. • Proportion de la population touchée par la sécheresse. • Probabilités d'érosion.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : renforcer le secteur agricole et le développement rural pour résoudre la question de la sécurité des aliments au Tadjikistan, au Nigéria, en Éthiopie et au Ghana; utiliser des méthodes novatrices telles qu'un soutien budgétaire direct et des stratégies sectorielles visant à développer le secteur agricole au Sénégal et au Rwanda; améliorer les débouchés des femmes et des hommes dans les régions rurales de la Chine et du Vietnam; mettre en œuvre un nouveau modèle de développement local pour le développement rural et agricole à Haïti; soutenir la pérennité de l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles en agriculture grâce à des initiatives telles que celles qui ont été proposées dans les pays de concentration. • **Initiatives institutionnelles** : élaborer des programmes conjoints avec les partenaires des secteurs volontaire et privé canadiens, et avec leurs homologues locaux, pour appuyer les objectifs, les principes et les priorités de l'ACDI en matière de programmation; aider les institutions civiles qui offrent un soutien technique et logistique aux producteurs agricoles en Amérique centrale; appuyer les programmes de supplémentation alimentaire à petite ou à grande échelle; appuyer les organismes multilatéraux, par exemple, par l'entremise du Fonds international de développement agricole et du Fonds canadien pour l'Afrique; confier au GCRAI l'étude de la productivité agricole axée sur l'Afrique.

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **D.1.2 Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.**		
• Augmentation des revenus et amélioration des capacités de production incluant un renforcement du contrôle exercé par les femmes sur les avoirs de production et un meilleur accès à un travail décent. • Expansion des entreprises viables et création équitable d'un plus grand nombre d'emplois de meilleure qualité.	• Proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour (ODM). • Proportion des femmes qui occupent un emploi rémunéré dans le secteur non agricole (ODM). • Croissance de l'activité du secteur privé et des démarrages de petites et moyennes entreprises, y compris du nombre, de la compétitivité et de la stabilité des microentreprises, des commerces et des fermes appartenant à des femmes. • Nombre de femmes qui ont accès à des services financiers et à des services de crédit et d'aide à la productivité, et qualité des services et de la formation. • Importance des écarts de revenu entre les hommes et les femmes. • Croissance de la création d'emplois et nouvelles possibilités d'emploi et d'augmentation de revenu pour les démunis.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : soutenir les volets « développement » des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) des pays partenaires tels que la programmation de micro-entreprises en portant une attention particulière aux femmes des pays suivants : Burkina Faso, Guinée, Mali, Sénégal, Afrique du Sud, Rwanda, République démocratique du Congo et Cameroun; continuer à faciliter la revitalisation des coopératives financières et agricoles, notamment à Haïti; renforcer les liens commerciaux et financiers avec l'Europe centrale et de l'Est pour faciliter la transition vers une économie de marché; établir des liens avec d'autres programmations en vue de renforcer les débouchés économiques, particulièrement pour ceux et celles qui sont touchés par les conflits; promouvoir les réformes économiques et renforcer la capacité des gouvernements et des institutions de gérer l'économie en Europe centrale et de l'Est et en Asie, en tenant compte des retombées persistantes de la crise économique de 1997. • **Initiatives institutionnelles** : collaborer avec les partenaires multilatéraux de l'Agence pour stimuler la création d'un climat d'investissement sûr au sein des pays partenaires en renforçant les cadres réglementaires et en simplifiant l'infrastructure juridique; faciliter les partenariats à long terme entre les partenaires du secteur privé canadien et leurs homologues des pays en développement pour promouvoir l'investissement, favoriser la croissance grâce à une programmation novatrice, fournir des services d'infrastructure et renforcer les institutions qui ont affaire au secteur privé.
PRIORITÉ **D.1.3 Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.**		
• Renforcement des politiques et des programmes sociaux, de gestion et de réaménagement des effectifs pour tenter de résoudre la question des répercussions — probables et réelles — des réformes	• Nombre de CSLP ou de politiques et plans de développement nationaux qui tiennent compte de la libéralisation des échanges commerciaux. • Parmi les pays les moins avancés, nombre de ceux qui	• **Investissements visant des pays ou des régions** : élaborer un programme complet visant à aider l'Organisation des États des Caraïbes orientales à préparer des stratégies nationales et régionales de consolidation des capacités en matière de commerce afin de soutenir la négociation et la mise en œuvre d'accords commerciaux; contribuer aux efforts consentis par les partenaires

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE

Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
commerciales sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons démunis.	ont adhéré avec succès au Cadre intégré pour le commerce. • Volume des échanges commerciaux et accès aux marchés pour les pays en développement. • Intérêt pour le développement reflété dans les accords commerciaux. • Nombre de politiques et de programmes axés sur le commerce qui tiennent compte des retombées sur les hommes et les femmes, les filles et les garçons démunis.	d'Europe centrale et de l'Est pour établir et faire prospérer les économies de marché et pour élaborer les politiques, la réglementation et les cadres institutionnels pouvant assurer le succès des réformes projetées et l'adhésion à des organismes tels que l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Union européenne; contribuer à offrir à un groupe choisi de pays asiatiques ce qu'il faut pour négocier leur accession à l'OMC ou pour respecter leurs engagements envers cet organisme; offrir l'aide pratique qui permettra de renforcer la capacité des Africains de promouvoir leurs produits, d'accéder aux marchés internationaux et de mieux participer au commerce multilatéral; intégrer l'égalité entre les sexes aux projets de renforcement des capacités commerciales. • **Initiatives institutionnelles** : encourager les institutions financières internationales (IFI), l'ONU et le Commonwealth à encourager les pays en développement à devenir des partenaires à part entière du commerce mondial; soutenir les initiatives des partenaires du secteur privé canadien et de leurs homologues locaux afin de faciliter les échanges commerciaux et de consolider les capacités dans le domaine du commerce.
PRIORITÉ **D.1.4 Promotion d'un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.**		
• Institutions privées et publiques saines et responsables pouvant contribuer au bon fonctionnement et à la compétitivité des marchés locaux et nationaux. • Climat d'affaires facilitant, favorable à l'épargne, aux investissements et au développement d'entreprises sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux. • Réduction des inégalités entre les femmes et les hommes pour ce qui est de l'accès aux ressources et aux avantages du développement ainsi que du contrôle exercé à cet égard.	• Grands indicateurs de rendement économique reflétant un contexte commercial sain et productif (p. ex. taux de croissance économique, taux de chômage). • Indicateurs de politiques monétaires saines (p. ex. taux d'inflation, taux d'intérêt réel). • Évaluation externe de l'environnement économique (p. ex. écart des taux d'intérêts internationaux et nationaux par rapport au dollar américain; transparence des évaluations internationales de la corruption). • Niveaux des investissements étrangers directs. • Portée des politiques, des lois et des pratiques qui favorisent l'accès des femmes à l'avoir productif et le pouvoir qu'elles exercent à cet égard.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : renforcer la capacité des gouvernements, institutions, firmes et organismes des secteurs privé et volontaire d'élaborer des politiques économiques équitables qui incorporent une analyse de la pauvreté et étend les avantages de la croissance aux hommes et aux femmes, aux filles et aux garçons démunis; appuyer les efforts consentis par certaines institutions gouvernementales pour élaborer et mettre en œuvre des politiques et des règlements qui favorisent l'investissement privé et le commerce; instituer, par l'entremise du Fonds canadien pour l'Afrique, le Fonds d'investissement canadien pour l'Afrique afin de susciter les investissements du secteur privé en faveur du développement de l'Afrique; utiliser la technologie de façon appropriée, notamment au moyen de la mise en commun et de l'adaptation de l'expertise canadienne dans les secteurs du développement social, de la réforme du secteur public, de la gestion des eaux et de la restructuration des municipalités au Salvador; appuyer grâce à une étude détaillée, un projet d'immobilisation en vue de fournir de l'électricité

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE

Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
	• Portée des politiques, des lois et des pratiques qui assurent la promotion d'entreprises respectueuses de l'environnement. • Degré d'exécution des lois destinées à protéger l'environnement et niveau de conformité aux accords environnementaux multilatéraux.	à un certain nombre de petits villages ruraux de Jordanie à l'aide d'énergies renouvelables telles que les énergies solaire et éolienne; habiliter les collectivités rurales et autochtones des Amériques à devenir des participants actifs dans le développement des ressources en hydrocarbures et tirer profit de la mise en œuvre de projets gaziers d'envergure modeste; renforcer le bien-être économique des femmes et des hommes, des filles et des garçons qui vivent dans la pauvreté en influençant la prise de décisions de haut niveau et l'élaboration de politiques nationales dans des domaines tels que la fiscalité, les investissements étrangers et la réforme des entreprises publiques dans des pays comme la Chine, l'Inde et l'Indonésie. • **Initiatives institutionnelles** : y compris une contribution aux efforts des IFI visant à mieux cibler l'investissement dans le domaine des politiques économiques, de la gestion du secteur public et du développement du secteur privé et financier; appuyer l'« Initiative pays pauvres très endettés » visant à libérer ces pays de leur créance.

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

PRIORITÉ

D.2.1a Renforcement de la programmation dans le secteur de l'éducation de base.

• Renforcement de la capacité des pays partenaires d'assurer l'égalité d'accès à un cycle complet d'éducation de base de qualité, ce qui exige un accès universel à des études primaires gratuites et obligatoires, l'élimination des disparités sexuelles dans le domaine de l'éducation et l'amélioration de la qualité de l'éducation de base pour les apprenants de tout âge, ainsi que la mise en œuvre et le renforcement de programmes intersectoriels en	• Rapport net d'inscription à l'école primaire (ODM). • Proportion des élèves (filles et garçons) qui commencent en 1er et atteignent la 5e année (ODM). • Taux d'alphabétisation des jeunes de 15 à 24 ans (ODM). • Rapport filles-garçons aux niveaux primaire, secondaire et postsecondaire (ODM). • Taux de décrochage des filles et des femmes. • Rapport hommes-femmes au sein du groupe des alphabètes de 15 à 24 ans (ODM).	L'ACDI soutiendra l'éducation de base en assurant la mise en œuvre continue de son Plan d'action en matière d'éducation de base (2002) qui assure à tous l'accès à des études primaires gratuites et obligatoires de bonne qualité, élimine les disparités entre les sexes dans le domaine de l'éducation, améliore la qualité de l'éducation de base, ainsi que la mise en œuvre et le renforcement de programmes intersectoriels en matière d'éducation qui prennent en considération la pandémie de VIH/sida. • **Investissements visant des pays ou des régions** : travailler en étroite coopération avec les gouvernements nationaux et d'autres donateurs à la mise en œuvre de l'Initiative accélérée de l'Éducation pour tous, en doublant le financement de l'éducation de base en Afrique pour atteindre 100 millions de dollars par année d'ici 2004-2005 et en subventionnant l'Institut

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
matière d'éducation qui prennent en considération la pandémie de VIH/sida.	• Nombre de pays ayant élaboré des plans de développement du secteur de l'éducation et de l'Éducation pour tous. • Nombre de pays engagés dans un dialogue stratégique sur l'Initiative accélérée de l'Éducation pour tous (EPT-IA), incluant l'utilisation d'un instrument indicatif d'analyse comparative des plans de développement du secteur de l'éducation et de l'Éducation pour tous. • Nombre de pays où des examens annuels conjoints du secteur de l'éducation sont effectués avec les donateurs et la société civile. • Nombre de pays vulnérables prêts à réagir aux répercussions du VIH et du sida sur l'accessibilité et la qualité de l'éducation conformément aux indicateurs mondiaux. • Nombre de programmes d'études qui encouragent l'égalité entre les sexes. • Rapport filles-garçons des groupes ethniques minoritaires aux filles-garçons du groupe majoritaire dans les établissements d'enseignement primaire, secondaire et postsecondaire.	de statistique de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) établi à Montréal pour aider la communauté internationale à suivre les résultats; soutenir l'éducation de base dans les pays suivants : Haïti, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Nigéria, Tanzanie, Mozambique, Ouganda, Égypte, Maroc et Jordanie; porter une attention croissante à l'élimination des disparités entre les sexes en matière d'accès à l'éducation et promouvoir l'égalité entre les sexes par l'entremise des systèmes éducatifs; aider les pays et les organismes de la société civile à améliorer la capacité organisationnelle des ministères de l'Éducation par l'entremise de la participation du Canada à un réseau mondial d'organismes qui se penchent sur les questions de l'éducation et du VIH/sida; aborder la question de l'accès à l'éducation lorsque les services sont axés sur les classes moyennes et supérieures de revenu, y compris dans les zones urbaines où les inégalités d'accès à l'éducation compromettent les efforts d'éradication de la pauvreté; mettre l'accent sur une meilleure intégration de la santé, de la nutrition et de l'éducation précoce pour s'assurer que les capacités cognitives ne seront pas compromises par la faim ou le manque d'oligo-éléments. • **Initiatives institutionnelles** : continuer à soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'éducation de base; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.
PRIORITÉ **D.2.1b Renforcement de la programmation concernant le VIH/sida.**		
• Renforcement de la capacité des pays et des régions (qui visent les cibles énoncées dans la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida des Nations Unies) d'intégrer, au cycle des soins, un programme multisectoriel complet sur le VIH/sida, qui réponde aux	• Prévalence du VIH chez les femmes enceintes de 15 à 24 ans (ODM). • Pourcentage des femmes enceintes porteuses du VIH qui ont accès à une prophylaxie antirétrovirale complète pour réduire les risques de contagion de la mère à l'enfant.	Les efforts consentis par l'ACDI pour combattre le VIH/sida seront guidés par son Plan d'action en matière de lutte contre le VIH/sida (2000) qui rattache le VIH/sida à d'autres priorités de développement axées sur la promotion et la protection des droits de la personne et sur le soutien des activités de recherche et développement portant sur les vaccins et les microbiocides. L'ACDI tiendra compte des différences entre les sexes dans tous ses projets et programmes de lutte contre le VIH/sida.

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
besoins des personnes vivant avec le VIH/sida ou affectées par l'épidémie et qui incorpore de manière appropriée les dimensions de l'épidémie qui concernent les différences entre les sexes et les droits des personnes.	• Pourcentage des patients (hommes/femmes) atteints d'une maladie transmise sexuellement qui font l'objet d'un diagnostic et d'un traitement et reçoivent des conseils appropriés dans un établissement de santé. • Pourcentage des jeunes de sexe masculin ou féminin âgés de 15 à 24 ans qui disent faire usage du condom au cours de relations sexuelles avec un partenaire occasionnel. • Pourcentage de gens (hommes/femmes) infectés par le VIH qui font l'objet d'une polythérapie antirétrovirale. • Pourcentage d'utilisateurs de drogues injectables (hommes/femmes) qui ont modifié leur comportement pour réduire les risques de transmission du VIH. • Nombre de cas déclarés de discrimination fondée sur le VIH/sida. • Nombre de pays vulnérables qui disposent de stratégies visant à réduire la propagation de l'épidémie de VIH/sida.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : appuyer la recherche qui mène à la formulation d'un vaccin de protection contre le VIH/sida par l'entremise du Fonds canadien pour l'Afrique; financer des programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida, y compris des programmes de prévention ou des programmes de soins, de traitements et de soutien, dans les Balkans, au Kenya, au Zimbabwe, au Nigéria, au Mozambique, en Tanzanie, en Afrique du Sud, au Rwanda, au Cameroun et au Malawi, pays qui ont les taux d'infection au VIH les plus élevés au monde; encourager les stratégies régionales visant à arrêter la propagation du VIH/sida en Afrique du Sud, en Afrique de l'Ouest et dans les Caraïbes; lancer de nouveaux projets pour sensibiliser aux dangers du sida et renforcer la capacité d'élaboration de politiques des gouvernements, notamment en Chine, en Inde et au Pakistan. • **Initiatives institutionnelles** : soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de VIH/sida; subventionner en permanence le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et le Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.
PRIORITÉ **D.2.1c Renforcement de la programmation dans le domaine de la santé à et de la nutrition.**		
• Amélioration des politiques, programmes et systèmes de santé qui répondent spécialement aux besoins des femmes, des filles et des garçons dans divers domaines tels que la nutrition, la santé en matière sexuelle et en hygiène de la reproduction, les maladies contagieuses et non contagieuses, l'eau et l'assainissement.	• Taux de mortalité inférieur à cinq ans (filles et garçons) (ODM). • Taux de mortalité de la mère (ODM). • Taux de mortalité des nourrissons (filles et garçons) (ODM). • Incidence du paludisme et de la tuberculose (femmes et hommes) (ODM). • Enfants (filles et garçons) immunisés contre la rougeole (ODM).	L'ACDI continuera à mettre en œuvre son Plan d'action en matière de santé et de nutrition (2001) qui reconnaît combien il est important de promouvoir et de protéger le droit au plus haut niveau de santé physique et mentale et qui précise plusieurs zones de priorité. • **Investissements visant des pays ou des régions** : soutenir en permanence, dans 19 pays de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Sud, le Programme africain de lutte contre l'onchocercose, un programme subventionné par plusieurs donateurs qui a fait ses preuves; accentuer la réforme du secteur de la santé dans des pays comme l'Argentine, le

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
	• Niveau d'accès aux soins de santé primaires dans les zones rurales et urbaines. • Niveaux de malnutrition chez les filles et les garçons. • Niveaux d'utilisation des moyens de contraception (femmes et hommes). • Prévalence du tabagisme. • Proportion de la population qui a un accès durable à des sources améliorées d'eau potable (ODM). • Proportion des gens qui ont accès à des services d'assainissement améliorés (ODM).	Chili, Haïti, l'Indonésie, le Pakistan, le Nigéria et l'Uruguay, notamment le transfert des connaissances lié à la réglementation, au financement et à la planification de la santé, aux services de santé régionaux et à la gouvernance publique, à la collecte des données et au perfectionnement des ressources humaines; renforcer les stratégies de promotion de la santé et de prévention des maladies non contagieuses dans les Amériques; améliorer la planification familiale et les services de santé génésique dans des pays comme le Malawi, le Mali, la Tanzanie, la Zambie, le Nicaragua et le Bangladesh; appuyer, dans les pays à haute prévalence de tuberculose, les programmes d'expansion du traitement directement observé, courte période (stratégie DOTS) accessible à plusieurs pays; contribuer aux efforts de rétablissement de la santé et de la nutrition en Iraq; soutenir les approches sectorielles nationales qui contribueront à réduire les maladies hydriques, notamment au Malawi; aborder le problème de l'accès à l'eau et aux services d'assainissement et des risques connexes pour la santé en mettant sur pied de grands projets au Cameroun, au Ghana, au Maroc, en Jordanie, au Bénin, au Malawi, en Mozambique, en Mauritanie et en Éthiopie. • **Initiatives institutionnelles** : soutenir le Fonds mondial pour la lutte contre le sida, le paludisme et la tuberculose et l'Alliance mondiale pour la vaccination et la production de vaccins, deux partenariats des secteurs public et privé constitués pour donner l'élan qui permettra d'atteindre les ODM en matière de santé; s'efforcer de faire progresser, à l'échelle mondiale, l'immunisation et la réduction des minéraux en cas de carence vitaminique; améliorer la planification familiale et les services de santé génésique en soutenant les institutions multilatérales; assurer le suivi des engagements pris au Sommet du G8, notamment en faisant appel au Fonds canadien pour l'Afrique et en appuyant l'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio (p. ex. au Nigéria) dans le cadre d'un effort concerté pour éradiquer la maladie d'ici 2005; soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Agence en matière de santé et de nutrition; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **D.2.1d Renforcement de la programmation dans le domaine de la protection des enfants.**		
• Renforcer la capacité des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile de promouvoir et de protéger les droits des filles et des garçons qui ont besoin de mesures de protection spéciales. • Renforcer la participation des filles et des garçons aux programmes de planification, de mise en œuvre, de surveillance et d'évaluation du développement et aux politiques mises en application par les institutions partenaires, les gouvernements et les organismes de la société civile	• Nombre de politiques, de programmes, d'activités et de plans des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile qui reflètent une approche fondée sur les droits des enfants (conformément aux dispositions de la Convention relative aux droits de l'enfant). • Nombre de politiques, de programmes, d'activités et de plans des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile qui reflètent l'apport résultant de l'importante participation des filles et des garçons.	L'ACDI poursuivra la mise en œuvre de son Plan d'action pour la protection des enfants (2001), un plan qui reconnaît le droit des filles et des garçons de participer aux décisions qui ont une incidence sur leur vie, qui analyse les causes structurelles de la violation des droits des jeunes et préconise une stratégie globale de collaboration avec les filles et les garçons qui ont besoin de mesures de protection spéciales contre l'exploitation, les mauvais traitements et la discrimination. • **Investissements visant des pays ou des régions** : s'axer sur la traite des enfants et sur les filles et les garçons affectés par la guerre dans divers pays d'Afrique (p. ex. la Sierra Leone, la République démocratique du Congo, l'Ouganda et le Rwanda) en faisant valoir le rôle que peuvent jouer ces jeunes pour consolider la paix; investir dans la protection des enfants et la participation des jeunes aux programmes d'éducation, de santé et de lutte contre le VIH/sida dans les pays d'Europe centrale et de l'Est en portant une attention particulière aux filles et aux garçons affectés par la guerre; améliorer, à l'échelle nationale et communautaire, la capacité des Amériques de respecter les droits des filles et des garçons et de veiller à ce que ceux-ci puissent tirer profit d'une intégration économique régionale; renforcer les débouchés donnant accès à de meilleurs emplois grâce au développement de la petite et moyenne entreprise en tentant d'améliorer les conditions de travail (santé, sécurité et accès à l'éducation) des filles et des garçons économiquement actifs; réduire le travail et la traite des enfants en Asie grâce à des campagnes de sensibilisation et à des programmes. • **Initiatives institutionnelles** : soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Agence en matière de protection des enfants; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **D.2.2 Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, politiques et projets de développement.**		
• Changements de politiques et programmes favorisant l'égalité entre les sexes (afin de répondre aux besoins des hommes et des femmes, des filles et des garçons). • Renforcement de la capacité des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile de concevoir et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des projets de développement qui reflètent les priorités et les intérêts des femmes et des hommes. • Renforcement de la capacité des femmes et des organisations féminines de défendre leurs droits et leur participation à la vie publique et à la prise de décision.	• Proportion des femmes occupant un siège au sein des parlements nationaux (ODM). • Nombre de politiques, de programmes et de projets des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile qui reflètent les priorités et les intérêts des femmes et des hommes. • Savoir et compétence des femmes et des organisations féminines en matière de défense des droits et de participation à la prise de décision.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : faire valoir la stratégie de programmation visant l'égalité entre les sexes, une stratégie appliquée sur deux fronts en Asie : lancer des initiatives pour promouvoir les droits et l'habilitation des femmes, notamment par l'entremise des projets du Fonds en faveur de l'égalité entre les sexes (p. ex. au Pakistan, au Bangladesh, au Vietnam et aux Philippines) et intégrer davantage la question de l'égalité entre les sexes dans une variété de secteurs (p. ex. le Kenya pour ce qui est du VIH/sida); financer de façon stable les projets d'entreprise des femmes tels que ceux qui ont cours au Rwanda, en République démocratique du Congo et au Cameroun; maintenir et étendre le soutien des initiatives spéciales axées sur l'habilitation des femmes au Kenya, en Éthiopie, au Malawi, au Zimbabwe, au Cameroun, au Mali, en Égypte, au Maroc et au Sénégal; renforcer la capacité d'analyse comparative selon le sexe et de programmation axée sur la problématique hommes-femmes au sein du gouvernement et augmenter la participation des femmes au processus local, régional ou national de prise de décision en Amérique; veiller à l'efficacité de la formation en matière d'égalité entre les sexes, y compris par l'entremise du cours « Promouvoir l'égalité entre les sexes – Formation en ligne »; veiller à ce que l'égalité entre les sexes soit intégrée à des approches-programmes (p. ex. les approches sectorielles) et à des plans de développement nationaux (p. ex. les CSLP). • **Initiatives institutionnelles** : Inciter les organismes de développement multilatéraux à intégrer un souci de parité entre les sexes dans leurs programmes; axer la programmation des institutions multilatérales sur l'égalité entre les sexes (p. ex. le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme); contribuer à renforcer la capacité des partenaires canadiens de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celle de leurs homologues locaux, d'intégrer la parité entre les sexes dans leur programmation.

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **D.2.3 Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.**		
• Satisfaction des besoins humains fondamentaux (alimentaires et autres) et allégement de la souffrance humaine en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	• Quantité et destination des produits alimentaires et non alimentaires d'urgence fournis conformément aux principes d'aide humanitaire, y compris pour répondre aux besoins. • Aide d'urgence fournie en temps opportun et de manière rentable et efficace. • Systèmes de détection lointaine installés dans les pays vulnérables. • Taux brut de mortalité et niveaux de malnutrition aiguë en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : L'ACDI aide à répondre aux besoins humains de base (p. ex. en Iraq). La programmation de l'ACDI établit un bon équilibre entre l'aide humanitaire d'urgence non alimentaire et l'aide au développement à long terme. De la même façon, l'ACDI contribue au processus de transition en assurant le passage de l'assistance au développement et en créant des systèmes de détection lointaine pour prévenir les catastrophes et améliorer l'état de préparation (p. ex. en Éthiopie). • **Initiatives institutionnelles** : L'ACDI préside le groupe de mise en œuvre de l'approche plus proactive des donateurs en matière d'aide humanitaire (Implementation Group for Good Humanitarian Donorship).

D3. DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.

PRIORITÉ **D.3.1 Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM.**		
• Renforcement de la capacité des pays d'intégrer des considérations environnementales dans leurs politiques, programmes et projets.	• Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux qui tiennent compte de considérations de nature environnementale.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : promouvoir l'intégration de considérations environnementales dans les nombreux secteurs abordés dans les CSLP (notamment la santé, l'agriculture, la foresterie, l'éducation); renforcer la capacité de l'industrie d'incorporer des enjeux environnementaux et sociaux à la conduite de leurs affaires dans des pays comme l'Inde; renforcer la capacité des ministères et organismes gouvernementaux de gérer les réserves naturelles en vue de favoriser les occasions de développement durable qui se présentent aux populations indigentes de pays comme la Chine. • **Initiatives institutionnelles** : encourager les organismes de développement multilatéraux à intégrer des considérations environnementales dans leur programmation; soutenir les initiatives des partenaires canadiens de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, visant à intégrer des considérations environnementales dans leur programmation.

D3. DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **D.3.2 Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement, par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des filles, des hommes et des garçons.**		
• Renforcement de la capacité d'aborder la question des changements climatiques pour favoriser le développement durable. • Renforcement de la capacité de faire face à la dégradation des sols en élaborant et en mettant en œuvre des stratégies viables de gestion des terres avantageuses pour les démunis, notamment dans le domaine de l'agriculture et de la foresterie. • Renforcement de la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des approches intégrées de gestion des ressources hydriques, y compris l'accès équitable à l'eau potable et aux services d'assainissement. • Participation et prise de décision plus efficaces et accès équitable des femmes, des démunis et autres groupes sous-représentés à la gestion des ressources naturelles.	• Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux abordant la question des changements climatiques qui peuvent entraîner une décroissance : - du produit intérieur brut par unité de consommation d'énergie (comme indicateur de l'efficacité énergétique); - des émissions de dioxyde de carbone par habitant (plus deux mesures de la pollution atmosphérique mondiale — l'appauvrissement de la couche d'ozone et l'accumulation des gaz à effet de serre [ODM]). • Nombre d'initiatives nationales faisant appel à des stratégies de gestion des terres qui peuvent entraîner une augmentation : - de la proportion des terres forestières; - des terres protégées par souci de préserver la diversité biologique; - de la proportion des gens qui ont accès à un mode de tenure sûr (ODM). • Nombre d'initiatives nationales faisant appel à des approches de gestion durable et intégrée des ressources hydriques qui peuvent entraîner une augmentation : - de la proportion de la population ayant un accès durable à des sources d'eau améliorées; - de la proportion des gens qui ont accès à des services d'assainissement améliorés.	• **Investissements visant des pays ou des régions :** s'attaquer au problème de l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, ainsi qu'aux risques pour la santé qui en découlent, grâce à d'importants projets menés au Cameroun, au Ghana, au Maroc, en Jordanie, au Bénin, au Malawi, en Mozambique, en Mauritanie et en Éthiopie; renforcer la capacité des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des collectivités de gérer le sol et l'eau de manière durable pour promouvoir la conservation des sols dans les pays affectés par la désertification tels que le Ghana, le Malawi, le Nigéria, la Zambie, le Mozambique et la Tanzanie; soutenir les programmes d'adaptation dans 12 pays des Caraïbes pour réduire les effets néfastes anticipés des changements climatiques mondiaux et renforcer la capacité des institutions du secteur privé de résoudre le problème des changements climatiques; soutenir les politiques visant à améliorer les ressources hydriques et la gestion des plans d'eau dans des pays tels que le Ghana, le Mozambique et la région du bassin du Nil; soutenir la gestion durable des forêts marécageuses des tourbières en vue d'améliorer les moyens de subsistance et de maintenir et d'augmenter les réserves de carbone en Indonésie; contribuer à l'approvisionnement en énergie propre et renouvelable dans les régions isolées de Cuba. • **Initiatives institutionnelles :** renforcer la capacité des partenaires canadiens de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celle de leurs homologues locaux, de planifier et de gérer une programmation saine du point de vue de l'environnement (y compris les politiques environnementales et les systèmes de gestion); soutenir le Fonds pour l'environnement mondial, le plus important mécanisme de financement des programmes environnementaux de portée mondiale (p. ex. le programme africain visant l'élimination des pesticides périmés au Nigéria); renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.

D3. DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
	• La ventilation des volets urbains et ruraux de plusieurs des indicateurs précités peut permettre de surveiller l'amélioration de la vie des habitants de taudis (ODM). • Taux de participation des femmes et des groupes marginalisés à la gestion des ressources naturelles.	

D4. GOUVERNANCE Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.		
PRIORITÉ **D.4.1 Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales.**		
• Les structures et les institutions dirigeantes sont de plus en plus stables, tenues de rendre des comptes, transparentes et régies par les règles de droit. • Processus d'élaboration des lois transparent et représentatif; systèmes juridiques accessibles et indépendants, conformes aux normes internationalement reconnues. • Transparence et égalité dans la résolution des différends, des conflits, des plaintes, des appels et des recours. • Renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre des comptes des institutions du secteur public grâce à l'adoption, notamment, de pratiques de gestion moderne, de probité financière et de surveillance du budget. • Renforcement de la capacité d'élaborer des politiques	• Indicateurs composites de l'Institut de la Banque mondiale (KKZ — Kaufmann, Kraay, Zoldo-Lobatón) pour la règle de droit, l'efficacité gouvernementale, la lutte contre la corruption et la qualité réglementaire. • Niveau d'observation des obligations d'un pays en vertu des traités internationaux qui régissent les droits économiques, sociaux et culturels (p. ex. à l'aide des conclusions des organes de suivi des traités). • Nombre d'institutions nationales ayant une fonction de surveillance, y compris celles qui s'occupent des droits de la personne, les bureaux des protecteurs du citoyen et les vérificateurs généraux. • Signes indiquant que des régions, des gens ou des groupes se situent en marge de la loi et de la protection qu'elle confère.	• **Investissements visant des pays ou des régions :** soutenir les programmes pour contribuer à réformer, à repenser ou à reconstruire — ou les trois — les institutions juridiques et judiciaires (p. ex. en Iraq, au Mali, au Rwanda, en Éthiopie, au Bangladesh, en Afrique du Sud et dans les Balkans); appuyer le programme de réforme administrative de la Russie, y compris le fédéralisme et la transparence de la prise de décision dans la fonction publique; appuyer la prise de décisions et l'établissement de priorités centralisées, notamment dans les délibérations sur les politiques et le budget en Lituanie; renforcer les institutions communautaires locales pour offrir des services dans les zones rurales d'Asie tout en appuyant par ailleurs une gouvernance locale démocratique et une gouvernance réceptive et responsable à tous les niveaux; élaborer de nouveaux arrangements par l'entremise de partenariats publics et privés axés sur la promotion de moyens de subsistance durables, pour les hommes et les femmes, les filles et les garçons qui vivent dans la pauvreté en Asie et dans les Amériques; augmenter la capacité, la transparence, la reddition de comptes et le recours à des approches participatives dans la fonction publique, au parlement et au niveau des gouvernements locaux des pays africains; soutenir les processus centralisés et

D4. GOUVERNANCE Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
gouvernementales et coordination entre les ministères du gouvernement. • Marché ouvert et équitable et système de réglementation plus visible. • Renforcement de la surveillance des ressources environnementales et naturelles grâce à une gestion efficace, équitable et durable et à l'utilisation des ressources environnementales et naturelles.	• Données sur les exclusions, sur les échappatoires, sur l'impunité, sur l'usage que fait la haute direction des pouvoirs exceptionnels ou d'urgence et sur les relations personnelles qui déterminent systématiquement les résultats des décisions prises. • Preuve de discrimination ou d'inégalités systématiques dans la protection juridique, d'erreur judiciaire, de recours à des tribunaux d'exception ou secrets. • Progrès réalisés en ce qui concerne les rapports d'évaluation des marchés par pays, les évaluations de la responsabilité financière des pays et les examens des dépenses publiques. • Efficacité des institutions (p. ex. les organismes chargés des ressources hydriques) responsables de l'environnement et des ressources naturelles grâce à une réglementation et une gestion améliorées; nature et portée de la couverture nationale par de telles institutions; nombre d'organismes responsables et d'organes sous-régionaux ainsi que les aires moyennes couvertes par chacun.	régionaux de gestion des politiques en Afrique (p. ex. gouvernement central du Ghana, du Bénin; administrations régionales en Éthiopie); appuyer les processus de décentralisation en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sénégal, Ghana et Mali) ainsi qu'en Éthiopie et au Mozambique; appuyer les efforts du gouvernement du Pérou pour élaborer et mettre à l'essai de nouveaux modèles de gestion et de réglementation de l'eau et des services d'assainissement dans les petites villes. • **Initiatives institutionnelles** : collaborer avec les institutions financières internationales non gouvernementales pour améliorer le rendement des emprunteurs sur le plan de la gouvernance et pour promouvoir des activités de lutte contre la corruption; soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour promouvoir et surveiller les réformes du secteur public et les systèmes de gouvernance fondés sur des règles; appuyer ONU-Habitat pour aider les villes africaines sélectionnées à mettre en place des stratégies intégrées de gestion des ressources hydriques en milieu urbain rassemblant les trois secteurs critiques que sont l'aménagement urbain; l'environnement; l'eau et l'assainissement.
PRIORITÉ **D.4.2 Établissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société.**		
• La société civile est habilitée à organiser, défendre, réaliser et influencer le changement. • Participation égale des femmes et des hommes, à titre de décideurs, à l'encadrement du développement durable de leurs sociétés.	• Indicateurs composites de l'Institut de la Banque mondiale (KKZ) concernant la représentativité et la reddition de comptes ainsi que la stabilité politique. • Niveau de participation de la société civile aux dossiers de portée nationale (mesuré en	• **Investissements visant des pays ou des régions** : renforcer la capacité des gouvernements partenaires d'offrir une programmation tenant compte de l'analyse comparative selon le sexe et axée sur la problématique hommes-femmes; augmenter la participation des femmes et des filles à la prise de décision aux niveaux local, régional et national; contribuer à réformer les institutions qui reproduisent et perpétuent les

D4. GOUVERNANCE Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
• Participation des électeurs à des élections périodiques libres et sans risques, particulièrement pour les femmes et les groupes marginalisés. • La représentation et le leadership politiques reflètent de plus en plus une société pluraliste et un large éventail d'intérêts et d'identités. • Les médias sont de plus en plus libres et affichent une attitude positive à l'endroit du débat public.	fonction des initiatives de consultation du gouvernement). • Nombre et proportion des femmes qui occupent un poste décisionnel, y compris dans le domaine législatif, judiciaire, etc. • Nombre d'élections libres et impartiales. • Indicateurs relatifs à la propriété, au contrôle, à la censure des médias. • Accessibilité d'armes de petit calibre et d'armes légères. • Nombre d'initiatives de maintien de l'ordre de source communautaire. • Nombre de civils formés comme gardiens de la paix.	inégalités et des relations de pouvoir compromettant la réduction de la pauvreté et la promotion de moyens de subsistance durables; renforcer la capacité des organismes de la société civile de surveiller les élections présidentielles ukrainiennes de 2004 et d'encourager les citoyens à y participer; augmenter la capacité, la transparence et les approches participatives au sein du secteur public africain, des gouvernements locaux, des parlements et des associations de la société civile; mettre l'accent sur la modernisation de l'État, tenter d'en étendre les avantages à l'ensemble de la population et veiller à ce que la société civile soit en mesure de participer à la gouvernance des Amériques. • **Initiatives institutionnelles** : continuer à appuyer les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'avènement de démocraties stables et saines (y compris en renforçant la société civile, la participation aux processus de gouvernance et la capacité des organismes et des pays en développement d'influencer les processus qui définissent, favorisent et protègent les droits de la personne); collaborer avec les institutions financières internationales à l'amélioration de la capacité de gouvernance des emprunteurs et au renforcement de la lutte contre la corruption.
PRIORITÉ **D.4.3 Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile.**		
• Renforcement des connaissances du grand public et des décideurs en matière de droits des femmes et des hommes, des filles et des garçons, et renforcement de la reconnaissance de ces droits. • Renforcement de systèmes juridiques et judiciaires accessibles à tous et fondés sur des normes régissant les droits de la personne. • Renforcement de la promotion et de la protection des droits des femmes et des	• Niveau d'observation, par un pays, des instruments internationaux régissant les droits de la personne (p. ex. à l'aide des conclusions des organes de suivi des traités). • Degré de diffusion de l'information sur les droits de la personne par le gouvernement et la société civile. • Nombre de lois et de politiques fondées sur les droits de la personne. • Nombre de rapports des médias sur les cas de violation des droits de la personne.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : soutenir les organismes nationaux et internationaux de défense des droits de la personne (p. ex. en Chine, au Yémen, au Zimbabwe, au Kenya, en République démocratique du Congo et à Haïti); soutenir les institutions nationales de défense des droits de la personne, y compris les bureaux des protecteurs du citoyen et les commissions nationales des droits de la personne (p. ex. au Pérou, en Bolivie, en Indonésie, au Cameroun, au Népal); lancer des initiatives de renforcement des capacités juridiques et judiciaires et de sensibilisation aux droits de la personne (p. ex. en Chine, au Sri Lanka, en Russie, en Afghanistan et en Asie du Sud-Est); contribuer au respect des droits des femmes dans sept pays d'Asie du Sud-Est; promouvoir les principes de l'inclusion, de la participation, de la non-discrimination

D4. GOUVERNANCE Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
filles, en droit, et dans les interventions de la police, des procureurs de la Couronne, des juges et des tribunaux. • Amélioration des services et mécanismes visant à résoudre des entraves aux droits ou des problèmes de violation des droits dus aux différences entre les sexes (p. ex. violence envers les femmes, traite des femmes, agression sexuelle et zones de conflit).		et de la reddition de comptes comme fondement du développement national et international, y compris la promotion du dialogue entre les gouvernements et les sociétés civiles (p. ex. au Pakistan, en Côte d'Ivoire, en Chine); améliorer la qualité de vie des populations marginalisées les plus démunies des Amériques grâce au Programme de partenariat avec les peuples autochtones. • **Initiatives institutionnelles** : continuer à soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, afin de promouvoir les droits de la personne et de surveiller l'observation des mécanismes qui les régissent.
PRIORITÉ **D.4.4 Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.**		
• Renforcement de la capacité locale de prévention ou de gestion des conflits. • Amélioration et harmonisation des réactions des régions et des donateurs aux conflits. • Renforcement et professionnalisation des services de sécurité, notamment de la police, du système judiciaire, des institutions pénales et du contrôle civil de la milice. • Amélioration et démocratisation de la gouvernance des systèmes de sécurité, grâce au renforcement de la transparence et de la responsabilisation. • Transition plus efficace entre des situations de crise complexes et le développement durable. • Augmentation de la capacité des institutions d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des projets de consolidation de la paix et de résolution de conflit qui intègrent les dimensions de l'égalité entre	• Nombre de conflits violents et de menaces à la sécurité. • Nombre de projets qui reflètent une amélioration de l'analyse et de la mise en œuvre des programmes de prévention des conflits et de transition dans les secteurs qui ont fait l'objet d'un conflit. • Nombre de décisions opérationnelles compatibles avec les mécanismes de sécurité des organismes internationaux comme les Nations Unies ou l'OCDE qui représentent une réponse de portée régionale ou internationale mieux coordonnée et plus efficace pour la prévention des conflits et la reconstruction postérieure au conflit. • Preuves de travaux conjoints entrepris par les pays riverains pour la gestion des eaux partagées. • Nombre d'organismes qui abordent la question de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes et projets de consolidation de la paix et de résolution de conflit.	• **Investissements visant des pays ou des régions** : soutenir le processus de reconstruction en Afghanistan et les initiatives postérieures au conflit en Iraq grâce à des stratégies diplomatiques, de développement et de défense; soutenir la participation de la police canadienne aux efforts des pays en développement visant à restaurer la sécurité des personnes, la stabilité sociale et la règle de droit comme préalables à un développement plus substantiel et plus durable (p. ex. en Sierra Leone et en Guinée); soutenir les efforts des ministres de la Justice et des services de police dans les Balkans pour qu'ils comprennent mieux, apprécient et mettent en application les droits et les normes en vigueur; appuyer les efforts de gestion et de résolution des conflits panafricains et régionaux en renforçant la capacité de la récente Union africaine (p. ex. grâce au Fonds canadien pour l'Afrique) et des communautés économiques régionales (p. ex. l'Autorité intergouvernementale pour le développement en Afrique de l'Est et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest); continuer à contribuer à bannir l'usage des mines terrestres, y compris par des stratégies de déminage; renforcer les programmes visant à combler les besoins de protection particuliers des garçons et des filles affectés par la guerre, y compris en contribuant à augmenter la portée, l'efficacité et la crédibilité de la contribution de ces jeunes à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits (p. ex. en Sierra Leone, en République démocratique du Congo, en Ouganda et au Rwanda); intégrer davantage le principe

D4. GOUVERNANCE Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	**INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS** (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
les sexes et des besoins de protection spéciale des filles et des garçons affectés par la guerre en renforçant, notamment, la portée et l'efficacité de la contribution des femmes et des jeunes touchés par la guerre à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits. • Amélioration de la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies à long terme de gestion des ressources naturelles qui contribuent à la résolution ou à la prévention du conflit, notamment en partageant, en gérant et en développant les eaux transfrontalières.	• Proportion des hommes et des femmes participant à la prise de décisions relatives aux institutions, aux mécanismes et aux processus liés aux situations de paix et de conflit. • Niveau de la prise en compte des droits et des besoins diversifiés des femmes et des hommes touchés par les conflits dans les politiques et les programmes de maintien de la paix et de reconstruction.	de l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix, du maintien de la paix et de la reconstruction postérieure au conflit; collaborer avec la Colombie dans deux secteurs mutuellement bénéfiques : la gouvernance et les ressources humaines et l'assistance intégrée aux personnes affectées par un conflit; soutenir le développement des habiletés qui permettent de prévoir les conflits liés à l'accès à l'eau et de négocier et transformer ces conflits grâce à une stratégie de consolidation de la paix au Salvador. • **Initiatives institutionnelles** : renforcer la capacité du système multilatéral (particulièrement les Nations Unies et l'OCDE) d'offrir des mécanismes d'urgence de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de déminage à l'issue d'un conflit (notamment des analyses, des programmes et des leçons tirées de l'expérience); participer aux efforts mondiaux visant à réduire les liens entre les conflits armés et l'exploitation des ressources naturelles (minéraux et diamants de sang) et contribuer à l'avènement de régimes internationaux plus solides (p. ex. dans le bassin du Nil); appuyer les efforts des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et ceux de leurs homologues locaux, pour promouvoir, au sein des pays en développement, un dialogue axé sur le conflit, la réconciliation et la consolidation de la paix.

6.2 Les résultats porteurs

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **E.1.1 Établissement d'un juste équilibre entre les programmes directifs et les programmes réactifs.**		
Pourcentage et montant des décaissements pour les programmes selon les modalités suivantes : • directifs; • réactifs; • financement de base;	• L'orientation et les modalités des programmes seront déterminées conformément au CPP et aux besoins du pays. • Les directions générales peuvent déterminer les cibles	• L'ACDI dotera les membres de son personnel d'outils et de processus qui leur permettront d'offrir plusieurs types de programmes. • L'ACDI s'assurera que les projets de ses partenaires s'inscrivent dans un CPP général tout en favorisant la diversité, l'expérimentation et la souplesse.

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
• non codés.	qui leur permettront d'assurer l'agencement optimal de programmes directifs, de programmes réactifs et de financement de base.	
PRIORITÉ **E.1.2 Mise en place de partenariats consensuels et collaboratifs entre l'ACDI et ses partenaires.**		
• Évaluation des partenariats collaboratifs et consensuels déjà en place (les initiatives des directions générales du partenariat et des programmes multilatéraux sont particulièrement pertinentes).	• Renforcement de l'aide humanitaire multilatérale et systèmes de développement. • Alignement de la programmation des partenariats sur les objectifs stratégiques de l'ACDI.	• L'ACDI apportera sa contribution aux initiatives et institutions multilatérales, afin de renforcer leur capacité de réduire la pauvreté et d'atteindre des cibles de développement internationalement reconnues, reconnaissant ainsi leur rôle dans la définition de l'ordre du jour, la mise en œuvre de la programmation, la conception de la programmation canadienne et l'engagement envers la réforme. • L'ACDI fera appel aux principes de cohérence, de concentration, de sélectivité et d'avantages comparatifs pour déterminer la meilleure façon de travailler avec ses partenaires multilatéraux. Le groupe d'études de la Direction générale des programmes multilatéraux mettra au point ces systèmes et critères. Il s'efforcera de mieux coordonner les canaux d'aide multilatérale et bilatérale de l'ACDI. • L'ACDI négociera des partenariats plus efficaces avec les secteurs volontaire et privé en cultivant, dans tous ses secteurs, une compréhension commune de ses objectifs stratégiques, en communiquant ces objectifs de manière efficace à ses partenaires, en veillant à ce que ces derniers alignent leur programmation sur ses objectifs stratégiques pour consolider le principe du renforcement de l'efficacité de l'aide, en explorant les possibilités de partenariats novateurs et en renforçant ses relations avec ses partenaires grâce aux arrangements de financement et à d'autres démarches administratives.
PRIORITÉ **E.1.3 Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (approches-programmes).**		
• Nombre, portée et évaluation des approches-programmes et survol des changements (p. ex. secteurs, types, qualités des approches-programmes dans les pays cibles).	• Chaque direction générale de l'ACDI déterminera les secteurs où les approches-programmes sont les plus efficaces en mettant l'accent sur les pays les plus pauvres (p. ex. en Afrique, d'ici 2005, environ 75 % des ressources supplémentaires	• L'ACDI réorientera sa programmation dans les pays les plus pauvres pour adopter de nouvelles approches fondées sur le principe du développement efficace. Au fil du temps, les ressources pour ces pays (de concentration) se situeront bien au-dessus du seuil de financement assurant une participation efficace dans le contexte des approches programmatiques de l'aide au développement.

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
• Pourcentage de l'aide au développement déboursé dans le cadre des approches-programmes. • Partage des fonds dans le cadre des approches-programmes. • Autre appui budgétaire (autre que dans le cadre des approches-programmes). • Autre appui combiné (autre que dans le cadre des approches-programmes).	seront acheminées sous forme d'aide budgétaire directe, d'échanges financiers et de fonds communs). • Élaborer un code pour les approches-programmes, le soutien budgétaire et les fonds communs. • Élaborer des stratégies saines de gestion du risque pour les approches-programmes (y compris l'évaluation, la surveillance et l'atténuation du risque).	• L'ACDI continuera à tenir à jour une gamme d'initiatives reflétant les principes d'efficacité, qui sera utilisé pour documenter et façonner ses travaux futurs de sorte que les pratiques exemplaires seront ancrées plus solidement dans tous ses secteurs d'activité. • L'ACDI passera de projets relativement modestes en agriculture à des projets de beaucoup plus grande envergure. Progressivement, l'Agence adoptera une approche plus programmée au fur et à mesure qu'elle s'adaptera à ces nouvelles modalités et qu'elle prendra de l'expérience. • Les partenaires de l'ACDI venant du secteur volontaire, de concert avec leurs homologues locaux, continueront à jouer un rôle dans les approches de programmation, particulièrement à titre d'organismes d'application ou d'organes de surveillance.
PRIORITÉ **E.1.4 Réalisation de programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires.**		
• Évaluation de la cohérence des politiques de l'ACDI avec celles d'autres ministères qui sont étrangères à l'aide et qui concernent, entre autres, le commerce international, l'environnement, l'agriculture, la sécurité, la santé et l'immigration. • Nombre et portée des initiatives spéciales à mettre en œuvre. • Proportion du CPP où il y a eu contribution d'autres ministères (voir également M.3.1).	• Les politiques sectorielles de l'ACDI sont élaborées en consultation avec d'autres ministères. • D'autres ministères ont une participation plus importante à la planification de la programmation par pays de l'ACDI (par l'entremise du CPP).	• L'ACDI continuera à évaluer les mesures à prendre pour améliorer la cohérence des politiques du gouvernement du Canada qui ont une incidence sur les pays en développement et à collaborer avec d'autres organismes gouvernementaux à l'atteinte de ce but. Ces politiques régissent, entre autres, le commerce international, l'environnement, l'agriculture, la sécurité, la santé et l'immigration. Par exemple : - L'ACDI contribuera à l'élaboration d'une stratégie plus efficace en matière de sécurité et de développement à l'échelle du gouvernement du Canada, y compris en soutenant et en examinant en permanence la participation de la police canadienne aux efforts des pays en développement qui souhaitent restaurer la sécurité des personnes, la stabilité sociale et la règle de droit. - L'ACDI élaborera de nouvelles stratégies novatrices pour collaborer avec les pays vulnérables qui sont en crise dans le contexte nouveau de la mondialisation (p. ex. en collaborant avec des partenaires tels que le MAECI et le Centre de recherches pour le développement international; l'ACDI s'efforcera d'ajouter la prévention des conflits et la réconciliation postérieure au conflit aux objectifs de l'Agence et de renforcer la capacité de celle-ci de cerner les causes premières du conflit, grâce, par exemple, à sa capacité d'analyser, de concevoir et d'assurer l'exécution des programmes portant sur les conflits et l'après-conflit.

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
		- De concert avec d'autres ministères, l'ACDI appuiera la formulation des politiques commerciales du Canada et négociera les positions du pays pour s'assurer que les objectifs de réduction de la pauvreté et de développement des personnes sont incorporés aux négociations sur le commerce et les investissements, afin de contribuer à la réalisation des promesses faites à Doha de lancer un cycle de négociations commerciales multilatérales dans un contexte de développement. - L'ACDI, en consultation avec d'autres ministères, mettra à jour sa politique sur l'environnement durable et élaborera un cadre d'orientation sur l'eau et l'assainissement ainsi qu'une stratégie de gestion durable des terres. • L'ACDI continuera à partager sa connaissance des secteurs volontaire et privé pour ajouter de la valeur aux politiques du gouvernement du Canada et aux relations de l'ACDI avec d'autres ministères. L'ACDI continuera également à participer à l'Initiative du secteur bénévole, un projet pancanadien qui vise à établir un dialogue politique plus efficace et à financer les relations entre le gouvernement du Canada et les organismes du secteur volontaire canadien. • L'ACDI participera à l'examen horizontal des activités à l'échelle internationale auquel procédera le Conseil du Trésor en 2004.
PRIORITÉ **E.1.5 Facilitation de la prise en charge locale.**		
• Nombre de CPP alignés sur les CSLP ou équivalents. • Étendue et évaluation de la participation aux CSLP ou équivalents dans les pays partenaires ou avec des institutions partenaires. • Étendue et évaluation de l'appui offert aux pays partenaires pour augmenter leur capacité de prise en charge locale. • Évaluation des efforts mis en œuvre par l'ACDI en vue de parvenir à une meilleure coordination avec les autres donateurs.	• Autant que possible, les CPP sont alignés sur les CSLP ou les plans équivalents (cela peut comprendre des États vulnérables, des pays en crise, etc.)	• L'ACDI élaborera une approche qui donnera la priorité à une programmation réactive favorable aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté. • L'ACDI inscrira ses orientations de programmation par pays dans les limites des cadres locaux désignés par les pays en développement, particulièrement par l'entremise du processus des CSLP lorsqu'elle estimera que ce processus fait appel à une approche participative légitime. Des approches de rechange seront élaborées pour les États vulnérables, les pays en crise, etc. • L'ACDI redoublera d'efforts pour mieux coordonner ses interventions avec celles d'autres donateurs, notamment en harmonisant davantage les pratiques et procédures de ses donateurs. • Les partenaires du secteur volontaire ont un rôle important à jouer dans la promotion de la prise en charge locale en appuyant les processus participatifs

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
• Évaluation des efforts explicites visant à aborder la question du développement de la capacité locale dans le cadre des approches-programmes. • Proportion du financement affectée aux projets de renforcement des capacités.		qui suscitent l'engagement de la société civile. C'est essentiel pour fixer, dans le cadre de la coopération en matière de développement, des priorités claires acceptées localement.
PRIORITÉ **E.1.6 Déliement accru de l'aide canadienne.**		
• Pourcentage d'aide liée et déliée (actuelle et planifiée).	• Établir des rapports sur les progrès en matière de déliement de l'aide et en assurer le suivi. • À partir de 2004, établir et diffuser les objectifs chiffrés du déliement de l'aide. • L'ACDI démontrera clairement les progrès obtenus sur le déliement de l'aide d'ici le prochain Examen par le CAD de l'OCDE en 2006.	• Application stricte de la recommandation du CAD sur le déliement de l'APD destinée aux pays les moins avancés. • Un plus grand nombre d'approches-programmes et de projets pouvant utiliser les capacités et les ressources des pays en développement. • L'ACDI permettra d'augmenter graduellement le transfert des responsabilités d'approvisionnement aux pays bénéficiaires.

E2. CONCENTRATION SECTORIELLE ET THÉMATIQUE APPROPRIÉE

PRIORITÉ **E.2.1 Attention accrue accordée aux priorités de développement social : éducation de base, VIH/sida, santé et protection de l'enfant.**		
• Décaissements dans le cadre de programmes pour chacune des priorités de développement social.	• Quadrupler l'investissement dans l'éducation de base, le VIH/sida et la protection des enfants et doubler les investissements dans le domaine de la santé et de la nutrition (2000-2005). • Atteindre les objectifs d'Éducation pour tous fixés par le G8 à Kananaskis, d'ici 2005.	• L'ACDI, en collaboration avec ses partenaires, respectera ses engagements d'accroître les ressources consacrées aux quatre secteurs prioritaires du développement social : la santé et la nutrition, le VIH/sida, l'éducation de base et la protection des enfants — l'égalité entre les sexes étant un thème transversal — avec comme objectif de quadrupler son investissement dans la plupart de ces domaines au cours d'une période de cinq ans (2000-2005).

E2. CONCENTRATION SECTORIELLE ET THÉMATIQUE APPROPRIÉE

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
PRIORITÉ E.2.2 Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, y compris l'agriculture, le développement rural et le développement du secteur privé.		
• Nombre de secteurs dans lesquels il existe des programmes. • Pourcentage de décaissement du programme par secteur clé, y compris l'agriculture, le développement rural et le développement du secteur privé. • Niveau et évaluation de l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les politiques et la programmation (en utilisant le cadre d'évaluation du rendement en matière d'égalité entre les sexes).	• Quintupler l'investissement de l'ACDI dans l'agriculture (de 95 millions à 500 millions de dollars) de 2002-2003 à 2007-2008. • Réduire le nombre des secteurs dans lesquels l'ACDI intervient, dans chaque pays en développement.	• L'ACDI, en collaboration avec ses partenaires, mettra en œuvre sa politique de 2003 sur l'agriculture et le développement rural. • L'ACDI, en collaboration avec ses partenaires, mettra en œuvre sa politique de 2003 sur le développement du secteur privé. • Les partenaires canadiens de l'ACDI continueront à poursuivre leurs activités de formation et de développement des capacités, de concert avec leurs homologues locaux. On mettra davantage l'accent sur les secteurs où les Canadiens ont un avantage concurrentiel (p. ex. la bonne gouvernance, la consolidation de la paix, la sécurité, le développement social, l'égalité entre les sexes et la gestion de l'environnement). L'ACDI explorera également les façons de soutenir les initiatives locales de consolidation de la capacité du secteur privé qui sont axées sur le renforcement des institutions.

E3. CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE APPROPRIÉE

PRIORITÉ E.3.1 Présence accrue de l'ACDI dans un plus petit nombre de pays et d'institutions.		
• Pourcentage du total des débours du programme de l'ACDI dans les neuf pays de concentration. • Montant et pourcentage des décaissements du programme en Afrique. • Nombre actuel et prévu des pays qui élaborent des programmes et des institutions ou partenaires avec lesquels travaille l'ACDI.	• L'ACDI concentre graduellement ses ressources dans un nombre plus réduit de pays. Ces pays doivent avoir un haut degré de pauvreté et s'être engagés à assurer l'efficacité de leur développement en améliorant leur gouvernance et en faisant un usage efficace de leurs subventions d'aide. • 50 % des nouvelles ressources de l'ACDI seront consacrées à l'Afrique (en excluant le Fonds canadien pour l'Afrique). • D'ici la fin de 2005, 60 % de la programmation bilatérale de l'ACDI en Afrique sera concentrée dans dix pays (15 actuellement). Le plafond des sommes moyennes injectées triplera, passant de 14 millions à 54 millions de dollars.	• L'ACDI concentrera graduellement ses ressources dans un nombre limité de pays très pauvres. Il se peut qu'elle accorde une importance particulière aux pays qui peuvent exercer un certain leadership sur le plan régional. • Stratégiquement, l'ACDI concentrera ses interventions sur l'Afrique en insistant sur la gouvernance et la sécurité. • L'ACDI renouvellera ses ententes de partenariats; celles-ci lui permettront, avec les secteurs volontaire et privé du Canada, d'adapter ses stratégies de coopération à la situation des pays concernés en étant sensible aux différents niveaux de leur développement social, économique et politique.

E3. CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE APPROPRIÉE

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
PRIORITÉ E.3.2. Gradation des pays en développement dont la situation le justifie.		
• Nombre de pays que l'ACDI reclassera (gradation) par rapport au nombre total de pays où elle intervient.	• L'ACDI s'attend à mettre un terme à sa programmation dans huit pays d'Europe centrale et de l'Est en 2005. • L'ACDI mettra un terme à sa programmation bilatérale en Thaïlande et en Malaisie à partir de 2003-2004.	• Huit pays d'Europe centrale et de l'Est deviendront membres de l'Union européenne en 2004 et deux pays d'Asie (la Malaisie et la Thaïlande) atteindront le seuil de gradation à partir de 2004. L'ACDI aidera ces pays à opérer la transition entre leur état de récipiendaires de l'aide de pays donateurs à celui de partenaires égaux. • L'ACDI élaborera une stratégie ministérielle pour guider la gradation de pays supplémentaires au cours des quelques prochaines années (jusqu'en 2010). • Les pays qui sortent d'une situation où ils sont en relation d'aide bilatérale avec l'ACDI peuvent s'attendre à garder des relations de partenariat avec des groupes tels que les institutions éducatives canadiennes et les compagnies du secteur privé. La préparation d'un menu d'options de gradation comprenant une stratégie de gradation par étape à partir de la relation d'aide peut contribuer à préserver la visibilité du Canada et ses liens avec ces pays.

E4. PARTICIPATION ACTIVE DES CANADIENS

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
PRIORITÉ E.4.1 Amélioration de la perception qu'ont les gens de la valeur, de l'efficience et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP.		
• Intérêt et réceptivité des décideurs gouvernementaux envers les activités de l'ACDI. • Résultats des sondages d'opinion sur la valeur, l'efficacité et l'efficience de l'aide étrangère canadienne. • Portée et résultats de l'engagement public de l'ACDI et de ses projets éducatifs, particulièrement chez les jeunes. • Portée et résultats de la consultation auprès des Canadiens.	• Les décideurs gouvernementaux sont mieux informés et appuient davantage les activités de l'ACDI. • Couverture médiatique accrue et plus positive. • Les sondages d'opinions montrent que l'image de l'ACDI s'améliore au fil des ans. • Amélioration graduelle de la portée des résultats de l'engagement public et des projets éducatifs de l'ACDI. • Éventail élargi du nombre de Canadiens qui participent à la consultation.	• L'ACDI encouragera le public à mieux comprendre et à soutenir les enjeux en matière de développement. • L'ACDI financera un nombre croissant de projets d'éducation publique visant un auditoire plus large, particulièrement chez les jeunes. • L'ACDI fournira une information actuelle et exacte aux médias et autres parties intéressées sur ses activités et sur les grandes questions de développement international de l'heure. • L'ACDI travaillera en étroite collaboration avec d'autres ministères engagés dans la coopération internationale afin d'encourager les gens à mieux comprendre et à soutenir les enjeux du développement international. • La stratégie renouvelée des communications ministérielles de l'ACDI guidera toutes les communications, stratégies et plans d'engagement public de l'Agence.

E4. PARTICIPATION ACTIVE DES CANADIENS

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
PRIORITÉ **E.4.2 Collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires en vue de mobiliser le public canadien en faveur du développement, en particulier les jeunes.**		
• Collaboration plus étroite entre l'ACDI et ses partenaires, particulièrement ceux qui travaillent avec les jeunes, en vue d'atteindre des objectifs communs d'engagement du public. • Importance et portée de la contribution des réseaux, des connaissances et des fonds canadiens aux projets de développement international. • Un nombre croissant de jeunes Canadiens ont accès à de meilleures sources d'information et occasions de participation.	• Engagement du public plus cohérent; synergie dans la poursuite d'objectifs communs. • Amélioration graduelle de la portée des résultats de l'engagement public et des projets éducatifs de l'ACDI. • L'effet de levier exercé par les partenaires canadiens sur les réseaux, le savoir et les fonds du Canada restera stable ou augmentera. • Un nombre croissant de jeunes participent au programme *papillon 208*. • Le nombre de présentations à L'Initiative Le monde en classe (programme d'information sur le développement), qui informe les ONG, les écoles et les conseils scolaires, continue à croître.	• En consultation avec ses partenaires et par leur entremise, l'ACDI élaborera et alimentera une stratégie renouvelée d'engagement du public qui orientera sa collaboration stratégique avec ces partenaires et renforcera l'appui au programme d'aide du Canada. Les partenaires de l'ACDI peuvent mobiliser le public de façon efficace et s'assurer l'appui des médias grâce à leur travail avec les volontaires (au Canada et à l'étranger), les jeunes stagiaires et les collectivités locales. L'ACDI continuera à encourager ses partenaires à faire une place aux jeunes dans leurs projets d'engagement du public. De la même façon, le Programme action jeunesse de l'ACDI continuera à encourager la participation des jeunes au développement international et à susciter la collaboration de ses partenaires et des jeunes stagiaires pour améliorer l'efficacité de ses activités de sensibilisation. Les bureaux régionaux de l'ACDI joueront un rôle majeur dans cet effort de mobilisation des Canadiens. • L'Initiative Le monde en classe offrira à un plus grand nombre d'enseignants les connaissances et les outils requis pour incorporer le développement international aux programmes d'études. • Le programme *papillon 208* fournira directement aux jeunes les outils et les mesures incitatives qui peuvent encourager leur participation active aux efforts de développement du Canada. • L'ACDI continuera à appuyer la programmation et les contributions stratégiques mises de l'avant par le secteur volontaire canadien engagé dans l'aide humanitaire, la consolidation de la paix et les activités de déminage dans des pays qui sont victimes d'une catastrophe naturelle ou d'un conflit.

E5. RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DES PARTENAIRES DE L'ACDI

PRIORITÉ **E.5.1 Renforcement de la capacité et de l'efficacité du travail des institutions partenaires de l'ACDI.**		
• Résultats des évaluations qu'ont faites les donateurs du rendement des institutions multilatérales.	• L'ACDI augmentera son appui pour renforcer le développement multilatéral et le système humanitaire.	• L'ACDI contribuera à accroître l'efficacité et l'efficience des institutions multilatérales grâce à ses subventions et à son influence (p. ex. organismes de développement des Nations Unies, institutions de Bretton Woods et Commonwealth).

E5. RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DES PARTENAIRES DE L'ACDI		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
• Résultats des évaluations des institutions et des programmes des partenaires canadiens.	• L'ACDI continuera à exiger de ses partenaires canadiens qu'ils soient en mesure de gérer l'aide de manière efficace et d'aligner leur programmation sur les objectifs stratégiques de l'Agence.	• L'ACDI élaborera des cadres de planification du développement institutionnel avec plusieurs partenaires clés, y compris la Banque asiatique de développement, le PNUD, l'UNICEF, le HCR (Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés) et l'ONUSIDA. • L'ACDI s'efforcera d'améliorer la participation des donateurs à la surveillance des institutions multilatérales, y compris l'ONU et les institutions de Bretton Woods, en contribuant, avec des donateurs ayant la même vision, au réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales. • Initiatives de développement de la capacité des institutions régionales et nationales qui traitent de questions telles que l'agriculture, le développement du secteur privé, l'eau, le sol, les affaires réglementaires, la stabilité financière, la réforme juridique et judiciaire, le développement économique, le développement social (notamment la santé, l'éducation, la protection des enfants), le commerce, les droits de la personne, l'égalité entre les sexes, les peuples autochtones ou indigènes, la gestion des ressources, la résolution des conflits et les réformes des services de sécurité. • Renforcer la recherche et la capacité d'élaboration de politiques des institutions partenaires pour évaluer les questions transversales telles que l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement en vue d'intégrer ces questions aux exercices de planification, de budgétisation et d'allocation des ressources, à l'échelle nationale. • L'ACDI continuera à aider ses partenaires canadiens à améliorer leur capacité de mettre leurs connaissances en commun, de s'engager dans le dialogue sur le plan politique, d'intégrer la question de l'égalité entre les sexes et de veiller à la durabilité de l'environnement dans leur programmation et de faire un usage efficace de la gestion axée sur les résultats.

6.3 Les résultats de gestion

M1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **M.1.1 Dotation en ressources afin d'obtenir un effectif renouvelé, solide et représentatif.**		
• Ampleur des progrès réalisés dans toutes les directions générales aux chapitres du renouvellement et de la représentativité de l'effectif de l'ACDI, y compris les langues officielles. Outils de mesure : analyse des données du profil démographique et des données relatives à l'équité en matière d'emploi; sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.	Dans toutes les directions générales de l'ACDI : • Maintenir ou augmenter le recrutement externe (nouveaux agents de développement, affectations, etc.), tout en veillant à ce que le personnel de l'ACDI ait des occasions d'avancement professionnel. • Continuer à progresser en vue d'assurer la représentation équitable des quatre groupes désignés, en particulier dans les groupes professionnels nettement sous-représentés. • Continuer à faire en sorte que les employés de tous les échelons se respectent davantage mutuellement du point de vue de l'usage des langues officielles en milieu de travail.	• La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004, le Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi 2002-2005 et la *Loi sur les langues officielles* continueront à guider les activités de planification des ressources humaines et de ressourcement. La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI sera mise à jour et la nouvelle version sera diffusée en 2004. La législation proposée au sujet de la modernisation de la gestion des ressources humaines guidera également les activités de l'Agence à ce chapitre.
PRIORITÉ **M.1.2 Formation et perfectionnement en vue d'obtenir un personnel hautement qualifié.**		
• Niveau de pertinence et d'investissement (temps et argent) dans le domaine du perfectionnement et de la formation de tous les employés. Outils de mesure : le rapport annuel sur l'apprentissage et le budget alloué au perfectionnement et à la formation.	Dans toutes les directions générales de l'ACDI : • Investir temps et argent pour le perfectionnement et la formation de tous les employés de l'ACDI. • Des plans d'apprentissage individuels sont accessibles à tous les employés qui en font la demande. • La discussion et la préparation des plans d'apprentissage sont intégrées au cycle de rétroaction sur le rendement. • En consultation avec les intéressés, la formation ministérielle est élaborée en fonction des exigences actuelles et futures de l'organisme et de sa vision.	• La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004 et la Politique en matière d'apprentissage continu continueront à guider la planification des ressources humaines et les activités d'apprentissage. La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI sera mise à jour et la nouvelle version sera diffusée en 2004. La législation proposée au sujet de la modernisation de la gestion des ressources humaines guidera également les activités de l'Agence à ce chapitre.

M1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **M.1.3 Promotion du maintien en poste en veillant au mieux-être du personnel.**		
• Milieu de travail satisfaisant (équilibre entre le travail et la vie privée, lutte contre le harcèlement et la discrimination; cheminement de carrière; environnement propice à l'apprentissage, équité, supervision aidante, locaux). Outils de mesure : sondage de la fonction publique et rapports : services conseils, ombudsman, relations de travail, politiques et règlements régissant la santé, la sûreté et la sécurité, etc. • Les départs n'ont aucun rapport avec l'état de santé de l'organisation (p. ex. entrevues de départ, profil démographique).	Dans toutes les directions générales de l'ACDI : • Employés de plus en plus satisfaits de leur milieu de travail : - promotion en vue de faire en sorte que le milieu de travail soit exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination; - adhésion aux valeurs et aux principes éthiques de la fonction publique; - sensibilisation de l'effectif de l'ACDI aux questions de santé et de sécurité et responsabilisation des gestionnaires; - espect des normes ergonomiques et répartition optimale de l'espace, de même que rapatriement du personnel de l'administration centrale en un seul emplacement; - dialogue encouragé entre les surveillants et leurs employés; - promotion de l'équilibre entre le travail et les obligations personnelles. • Réduction du nombre d'employés qui quittent l'Agence pour des motifs liés à leur mieux-être.	• La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004, le Code de valeurs et d'éthique, les lignes directrices sur la prévention du harcèlement et la résolution des problèmes de harcèlement en milieu de travail continueront à guider la planification des ressources humaines et les activités de maintien en poste, de même que la promotion du mieux-être en milieu de travail. La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI sera mise à jour et la nouvelle version sera diffusée en 2004. La législation proposée au sujet de la modernisation de la gestion des ressources humaines guidera également les activités de l'Agence à ce chapitre. • Santé et sécurité : élaboration, mise à jour et publication des politiques et des programmes sur la sécurité. • Aménagement du lieu de travail et ergonomie : mieux-être des employés renforcé grâce à l'ergonomie et à la répartition optimale de l'espace.
PRIORITÉ **M.1.4 Présence sur le terrain renforcée, au besoin.**		
• Importance de la décentralisation des responsabilités et des centres décisionnels. • Meilleur appariement des gammes de compétences et des exigences opérationnelles. • Affectation des ressources en fonction des besoins.	• Renforcer, s'il y a lieu, la présence de l'ACDI sur le terrain dans les pays où elle souhaite renforcer ses partenariats pour être en mesure d'assurer l'exécution efficace de ses nouveaux programmes. • Renforcer la gestion de la présence de l'ACDI sur le terrain, tant au niveau des missions que des unités d'appui au programme.	• Entreprendre dans l'ensemble de l'organisation un examen des questions liées au renforcement de la présence de l'ACDI sur le terrain. • Négocier un nouveau protocole d'entente avec le MAECI pour couvrir les coûts et les normes des services ministériels reçus par l'ACDI à l'étranger. • Participer à l'examen du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la représentation canadienne à l'étranger. • Examiner les questions de gestion et les risques liés aux unités d'appui au programme de l'ACDI.

M1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
	• Collaborer plus étroitement, sur le terrain, avec d'autres donateurs et organisations multilatérales. • Améliorer la communication, la collaboration et la coordination entre les bureaux de l'ACDI sur le terrain, les divers canaux de livraison et les directions générales à l'administration centrale de l'ACDI. • Conclure une nouvelle entente de prestation entre l'ACDI et le MAECI à propos des services ministériels à l'étranger, assortie de normes de rendement.	

M2. GESTION DES CONNAISSANCES ET GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (GI/TI)

PRIORITÉ

M.2.1 Approches et systèmes de GI/TI appuyant la réalisation des priorités de l'Agence, l'interaction efficace avec les partenaires et les besoins en information du public.

• *Gestion de l'information :* Progrès réalisés dans la gestion efficace et efficiente de l'information à l'appui de la prestation de services et de l'obligation du gouvernement de rendre des comptes, de la confiance du public et de la préservation du patrimoine national, conformément à la politique fédérale de gestion de l'information gouvernementale. • *Technologie de l'information :* Des systèmes et des outils automatisés sont élaborés en réponse aux exigences de l'Agence dans le domaine de la gestion des connaissances (M.2.2), de la planification stratégique et de l'allocation des ressources (M3), des processus de gestion, des approches et des activités de soutien (M4).	• L'Agence disposera, au début de 2004, d'un plan d'action en matière de gestion de l'information (GI) fondé sur les résultats de la vérification de sa capacité de gestion de l'information et en aura amorcé la mise en œuvre. • Toutes les directions générales de l'ACDI auront adopté, dès 2006, la structure organisationnelle fonctionnelle qui est compatible avec le modèle des bureaux d'information des directions générales. • Le projet pilote portant sur le Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise sera mis en œuvre en 2005, en vue de mettre à l'épreuve les fonctionnalités du système et les processus opérationnels. • Les fonctions permettant les affaires électroniques seront offertes en 2004 dans le cadre de deux projets pilotes.	• Un plan d'action en matière de GI sera élaboré à partir de la vérification de la capacité en GI entreprise au cours de l'exercice 2003-2004. • Les bureaux d'information des directions générales sont structurés de façon à disposer de centres de compétence et de connaissance en matière de GI, tout en offrant un cheminement de carrière au personnel qui œuvre dans le domaine de la GI. • L'ACDI est en train d'élaborer un Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise pour la gestion du cycle de vie des documents et des dossiers. • Dans le cadre de son projet d'affaires électroniques, l'ACDI est en train de créer des outils d'exécution de programmes par le Web qui comprennent une fonctionnalité de gestion de projet et de mise en commun de l'information et des connaissances en ce qui concerne les projets et les programmes. • Renforcement des mesures de sécurité grâce à l'installation des meilleurs outils et pratiques en vue de protéger l'environnement informatique de l'Agence.

M2. GESTION DES CONNAISSANCES ET GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (GI/TI)		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
• *Infrastructure :* Accès et connectivité à l'infrastructure technique ministérielle de l'ACDI pour le personnel autorisé.	• L'accessibilité de l'infrastructure de la TI est maintenue à 98 %. • L'Agence dispose d'un environnement technologique sûr.	
PRIORITÉ **M.2.2 Gestion des connaissances : le personnel a facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence. Cette expertise est partagée à grande échelle avec les partenaires de l'extérieur et stimule sans cesse l'amélioration des programmes et des politiques de l'Agence.**		
Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir : • *Leadership :* Perception qu'a le personnel du temps alloué par les surveillants et les gestionnaires aux activités de mise en commun des connaissances et de formation dans ce domaine. • *Ressources humaines :* Degré d'utilisation de la compétence et des comportements de mise en commun des connaissances comme critères de promotion, de redéploiement, de dotation à l'étranger et de recrutement. • *Innovation :* La qualité et l'usage des méthodes et des outils mis à l'essai et de leurs effets sur la capacité du personnel de mettre en commun le savoir. • *Intégration :* Nombre, type et qualité des systèmes, des processus et des outils intégrés aux systèmes ministériels de l'Agence et degré d'utilisation de ces derniers.	Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir : • *Leadership :* Les gestionnaires et les superviseurs encourageront activement une saine mise en commun des connaissances avec leur personnel. • *Ressources humaines :* En juin 2005, tous les exercices de promotion et de recrutement tiendront la mise en commun des connaissances pour une compétence clé. • *Innovation :* Un certain nombre de projets pilotes auront été élaborés, mis à l'essai et évalués d'ici juin 2005. • *Intégration :* En juin 2005, tous les projets pilotes qui auront contribué à la mise en commun des connaissances auront été intégrés dans les systèmes ministériels de l'Agence, et l'ACDI aura éliminé tous les projets inutiles.	Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir : • *Leadership :* La démonstration et la promotion de pratiques saines de mise en commun des connaissances chez les surveillants et les gestionnaires de l'ACDI. • *Ressources humaines :* Les pratiques changent dans ce domaine pour appuyer et récompenser les employés qui ont fait preuve de compétences et affiché des comportements favorables à la gestion des connaissances. • *Innovation :* Des outils et des méthodes permettant de provoquer, sur le plan de la culture de travail du personnel, un changement axé sur la mise en commun des connaissances et la collaboration sont élaborés et mis à l'essai. • *Intégration :* Des outils et des méthodes reconnues de mise en commun des connaissances et de collaboration sont intégrés dans les procédés administratifs de l'Agence.

M3. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET AFFECTATION DES RESSOURCES

PRIORITÉ
M.3.1 Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissement de rapports et d'affectation des ressources.

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
• Amélioration du processus de gestion de l'allocation de l'EAI avec d'autres ministères. • Degré d'intégration de l'information sur le rendement financier et non financier à la prise de décision ministérielle. • Affectation stratégique de nouvelles ressources supplémentaires. • Renforcement de la rigueur du processus d'allocation du budget de fonctionnement de l'ACDI. • Réduction des coûts généraux de fonctionnement proportionnellement au budget du programme.	• Augmentation de la cohérence et de la collaboration interministérielle dans la gestion de l'EAI. • Utilisation, dans la prise de décision ministérielle, de l'information intégrée sur le rendement financier et non financier. • Amélioration de l'alignement des politiques et priorités de l'Agence et de celles des programmes sur le budget de l'aide et le budget de fonctionnement ainsi que sur le coût de l'exécution des programmes. • Amélioration de la capacité de mesurer, de rendre des comptes et de prendre des décisions sur les crédits du budget de fonctionnement. • Préparation, d'ici la fin de 2004, d'un plan d'activités à long terme pour les dépenses de fonctionnement.	• Un nouveau cadre pour la gestion de l'EAI est actuellement mis en place en consultation avec d'autres ministères. • De nouveaux systèmes sont en place pour encadrer l'utilisation, à des fins de gestion, de l'information intégrée sur le rendement financier et non financier. • L'ACDI continuera à renforcer les processus de planification ministérielle, de budgétisation et de rédaction de rapports pour garantir la mise en œuvre d'un processus rigoureux de budgétisation et d'affectation des ressources (p. ex. information financière et non financière intégrée). • Adoption d'un système de plans de travail chiffrés ayant un horizon de deux ans. • Plan d'activités à long terme détaillé incluant des comparaisons avec d'autres donateurs en vue d'endiguer les dépenses de fonctionnement.

M4. GESTION, PROCESSUS, APPROCHES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

PRIORITÉ
M.4.1 Renforcement de l'approche de gestion fondée sur l'amélioration continue (gestion moderne intégrée).

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
• Progrès réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures destinées à combler les lacunes des pratiques de gestion de l'Agence. • Pratiques de gestion constamment améliorées et mieux intégrées. • Progrès dans l'utilisation de l'information sur l'assurance à des fins de prise de décision et de reddition de comptes.	• Plan d'action en matière de gestion moderne intégrée achevé en 2003-2004 et mis à jour annuellement. • Rapport d'étape sur la gestion moderne intégrée produit deux fois par année. • Élaboration d'un plan de vérification approuvé. • Outil de gestion et de vérification visant à établir des critères d'autoévaluation ou des critères pour une évaluation fondée sur la vérification.	• Élaboration du Plan d'action de l'ACDI pour la gestion intégrée en 2003-2004. • Mise en œuvre des recommandations de la vérification dans le cadre des plans d'action de gestion. • Élaboration de cadres de vérification axés sur les risques pour divers programmes et de guides de vérification pour l'autoévaluation. • Renforcement des fonctions de vérification et d'évaluation ainsi que des processus concernant les comités.

M4. GESTION, PROCESSUS, APPROCHES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN		
INDICATEURS/MESURES	**CIBLES**	**EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS**
PRIORITÉ **M.4.2 Activités et processus opérationnels transparents, cohérents et rentables.**		
• Nombre d'étapes des processus (contractuels, financiers et opérationnels) simplifiées ou éliminées. • Nombre d'employés ayant reçu de la formation ou suivi des séances de familiarisation relatives à l'application des modèles d'exécution de l'ACDI. • Nombre d'unités chargées de la réalisation des programmes faisant le lien entre les pratiques actuelles et les modèles d'exécution généraux.	• Réduction du nombre de variantes des modes d'exécution de programmes en vigueur jusqu'à un niveau gérable (de 34 à 3). • Les modèles d'exécution généraux opérationnels sont définis pour l'exécution des programmes d'APD et d'AP. • Un guide, à l'échelle de l'Agence, pour les modes d'exécution des programmes est élaboré et mis en œuvre. • Tous les employés qui s'occupent de l'exécution de programme sont exposés aux modèles de gestion de base et aux instruments d'appoint. • Les méthodologies actuelles d'exécution des programmes sont revues et révisées conformément aux modèles de base. • Des documents contractuels normalisés et des guides sont accessibles et tiennent compte de la nécessité d'aborder les clauses relatives à la lutte contre la corruption. • Des normes de service financières et contractuelles sont élaborées, appliquées et font l'objet d'un suivi. • Appui à la mise en œuvre du déliement de l'aide.	• Articulation et mise en œuvre de trois modes d'exécution de base (financement de base, programmation réactive, programmation directive). • Au sein de l'Agence, élaboration et mise en œuvre d'une « carte routière » des processus opérationnels de l'exécution des programmes d'APD et d'AP. • Séances d'information, d'encadrement et de soutien offertes au personnel du programme. • Appui fourni aux unités chargées de l'exécution des programmes dans le domaine de l'analyse comparée des mécanismes actuels par rapport aux modèles de base et dans le domaine de la rationalisation de ces mécanismes. • Continuer à augmenter l'efficacité, l'efficience, la transparence et la simplicité des fonctions de service ministérielles. • Publication d'un guide pour le transfert de la responsabilité de l'approvisionnement aux pays bénéficiaires.
PRIORITÉ **M.4.3 Virage écologique de l'ACDI : amélioration de la gérance et de la conservation de l'environnement au Canada et à l'étranger.**		
• Niveau (pourcentage) de conformité avec la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et avec la directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale stratégique. • Activités de l'administration centrale de l'ACDI : degré de	• Observation rigoureuse de la LCEE et de la directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale stratégique. • Opérations de l'administration centrale de l'ACDI : réduire l'impact environnemental des opérations de l'administration centrale de l'ACDI en	• Les programmes de l'ACDI demeurent conformes à la LCEE et à la directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale stratégique. • Opérations de l'administration centrale de l'ACDI : - Poursuivre l'élaboration du Système de gestion de l'environnement en vue de renforcer les mesures écologiques internes et de mettre en œuvre le plan d'action de l'Agence. - Élaborer, modifier les stratégies et les plans

M4. GESTION, PROCESSUS, APPROCHES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
conformité avec la politique environnementale relative aux activités internes de l'ACDI.	maintenant le niveau de recyclage des déchets solides à 70 % ou plus et le niveau d'utilisation des carburants de remplacement dans les véhicules de l'ACDI à 75 %.	d'action pour augmenter le recyclage des déchets solides et pour encourager le personnel de l'Agence à acheter des produits verts. - Explorer les modes de formation sur les meilleurs moyens de renforcer les pratiques écologiques de l'ACDI.
PRIORITÉ **M.4.4 Activités de gestion et d'administration de l'ACDI appuyant les objectifs de l'aide au développement international.**		
• Produits et services clés. • Contributions clés et principales exigences.	• Services continus dans le domaine des contrats, des finances, des ressources humaines et des services administratifs.	• Offre de services de qualité, de conseils et d'outils propres à faciliter et à soutenir l'atteinte des objectifs de l'ACDI. • Amélioration de l'environnement normatif de l'Agence (lignes directrices, politiques et pratiques) en ce qui a trait aux activités, programmes et produits livrés par les secteurs des services ministériels.

7. Mesure du rendement et établissement de rapports dans le cadre de la troisième stratégie de développement durable de l'ACDI

7.1 L'approche de l'ACDI en matière de mesure du rendement

L'ACDI doit rendre compte des ressources qu'elle utilise et des résultats qu'elle obtient au gouvernement du Canada, aux Canadiens et Canadiennes et aux pays et institutions partenaires. En tant qu'organisme gouvernemental canadien, l'ACDI gère ses activités selon les exigences du gouvernement du Canada en matière de gestion axée sur les résultats, conformément aux principes de la fonction de contrôleur moderne. Dans l'exécution de ses programmes, l'Agence se concentre sur la réalisation des résultats et s'efforce, dans l'utilisation des fonds publics, de faire preuve de discipline et de diligence raisonnable et d'optimiser les ressources.

La base de la responsabilité de l'ACDI envers les Canadiens, c'est-à-dire son cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats (CRGR), ce sont les RCA (voir le chapitre 4). Aspect important du CRGR, on reconnaît que l'ACDI partage la responsabilité de la réalisation des résultats de développement avec les pays en développement et les autres membres de la communauté du développement international, tout comme elle partage la responsabilité des progrès réalisés à l'égard des ODM avec les pays en développement et les autres organismes de développement international. Les résultats de développement ne sont atteints qu'en partenariat avec d'autres, ce dont tient compte le régime de responsabilisation de l'ACDI. En outre, dans le CRGR, les programmes (programmes-pays, programmes régionaux ou institutionnels) constituent une importante « unité de mesure » à l'ACDI.

© ACDI/Pierre St-Jacques

comme les projets par le passé. Toutefois, l'ACDI est responsable de l'atteinte des résultats porteurs et des résultats de gestion qui permettent d'atteindre les résultats de développement.

Les concepts de responsabilité commune à l'égard de l'atteinte des résultats de développement sont illustrés de façon éloquente dans les nouvelles approches-programmes, qui donnent lieu à des programmes financés par plusieurs donateurs mais dirigés par les pays en développement. Ces approches exigent une mise en œuvre, une surveillance et une évaluation communes, ce qui rend difficile l'attribution des résultats de programme à un seul donateur. Toutefois, un donateur individuel comme l'ACDI demeure responsable de son apport à la programmation dans un pays donné, ce qui comprend, par exemple, sa décision de soutenir une approche-programme; le choix des outils de financement; sa contribution au renforcement de la capacité locale, de la prise en charge et de la maîtrise du programme par le pays bénéficiaire et de la responsabilisation devant les intervenants locaux; sa contribution au dialogue sur les politiques; l'harmonisation de ses procédures avec celles des autres bailleurs de fonds ou du gouvernement du pays bénéficiaire, ainsi que son évaluation à savoir si une approche-programme atteint ou non ses objectifs.

Dans son cadre de responsabilisation, l'ACDI utilise trois outils d'examen interne distincts et complémentaires dans le cadre de sa stratégie globale du rendement et d'établissement de rapports aux Canadiens : la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne. Ces examens associent l'ACDI et bien entendu, ses partenaires canadiens et internationaux. Ils aident l'Agence à réaliser son mandat et ses objectifs, à démontrer ses réalisations aux Canadiens et à continuer son apprentissage et son perfectionnement. En complément de ces examens internes, des examens indépendants périodiques sont réalisés au niveau de l'Agence par des organismes externes comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Tous les quatre ans, le CAD effectue des examens par les pairs des programmes d'APD de ses membres. Le programme d'APD du Canada a fait l'objet d'un examen par les pairs en 2002.

L'ACDI redoublera d'efforts pour veiller à ce que les résultats de tous les examens soient intégrés à l'élaboration et à la gestion des futures stratégies de programmation.

7.1.1 Mesure du rendement

La mesure du rendement, qui comprend le suivi continu et d'autres formes d'autoévaluation effectués par les gestionnaires axiaux, est un volet crucial de la gestion axée sur les résultats. Elle met l'accent sur le suivi des ressources financières et non financières, des risques et de l'avancement par rapport aux résultats escomptés. Elle permet à l'ACDI de mieux mesurer et de mieux évaluer ses interventions de développement selon le point de vue du pays bénéficiaire, de favoriser le dialogue entre les groupes intéressés sur les résultats escomptés, et d'améliorer le processus décisionnel et l'établissement de rapports sur les résultats.

L'ACDI a toujours disposé de mécanismes solides de mesure du rendement en matière de projets. Un système complexe de suivi et d'établissement de rapports fait déjà partie intégrante de l'approche de la gestion axée sur les résultats. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI continuera d'améliorer la mesure du rendement des projets, tout en portant davantage attention aux programmes et en raffermissant les liens entre les résultats au niveau des projets, des programmes et de l'ensemble de l'Agence. Un nouveau cadre de mesure du rendement (CMR) en matière de programmes a été établi en 2003. Dans le contexte de la planification des programmes dans un pays ou une institution partenaire, l'ACDI utilisera le CMR pour déterminer les énoncés des résultats, en faisant le suivi des objectifs et des indicateurs de base compatibles avec le CSLP, le plan national de développement du pays partenaire ou l'équivalent, dans la mesure du possible. Le CMR facilitera le suivi et la synthèse de l'information provenant des projets et de l'extérieur des projets pour aider à tracer un portrait complet des interventions de l'ACDI dans un pays donné. Les rapports d'étape annuels sur les programmes seront également exigés; ils s'appuieront sur les résultats suivis au moyen du CMR. L'utilisation des CMR aidera l'ACDI à mieux cerner, au fil du temps, les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats de programme et à faciliter le suivi et la contribution de ces résultats aux résultats plus

vastes de l'Agence et aux ODM. Les enjeux et les résultats qui seront inclus dans les CMR sur le plan des programmes sont compatibles avec les enjeux de base qui seront traités dans les évaluations (voir la section 7.1.2 ci-après) et le CMR sur le plan des programmes fournira une base ou un point de référence solide en matière de rendement pour soutenir les évaluations et les vérifications ultérieures sur le plan des programmes.

7.1.2 Évaluation

L'ACDI effectue une évaluation de ses projets et de ses programmes avec ses partenaires, afin d'assurer tant la transparence que la prise en charge locale, et avec les autres donateurs, afin de tirer et d'échanger des enseignements tirés de l'expérience. L'élément moteur de l'évaluation à l'ACDI est l'apprentissage — quels sont les résultats et les avantages obtenus grâce aux programmes, comment ces résultats et ces avantages contribuent aux objectifs globaux de l'Agence, et pourquoi certaines initiatives ont été une réussite ou un échec. Le processus d'évaluation est également une des pratiques de gestion qui mène à l'amélioration continue au sein de l'ACDI.

Le processus d'évaluation de l'Agence concentre désormais son attention sur les programmes et non plus sur les projets. Pour ce faire, il faut évaluer les résultats que l'ACDI obtient au niveau du pays et au niveau institutionnel, en se concentrant sur quelques pays et institutions (partenaires canadiens et internationaux) chaque année. De manière plus générale, il s'agit également d'évaluer l'apport de l'ACDI au développement de ce pays. Ce virage exigera une collaboration plus étroite avec les pays bénéficiaires et les autres organismes donateurs à des évaluations communes. Cet exercice permettra à l'ACDI de continuer à jouer un rôle utile dans l'orientation des évaluations stratégiques et à grande échelle, en surveillant la qualité de l'évaluation et de ses produits et en établissant des relations précieuses avec les autres organismes donateurs.

7.1.3 Vérification interne

La vérification interne donne des assurances sur la validité de la gestion des risques[9], des contrôles de gestion et de l'information servant à la prise de décisions et à l'établissement de rapports, contribuant ainsi à l'amélioration continue des programmes de l'ACDI, à la livraison efficace des services et à la responsabilisation à l'égard des résultats. Dans le contexte de la gestion moderne intégrée, la fonction de vérification interne vise à influencer la qualité de l'information sur le rendement financier et non financier afin d'améliorer les procédés et les systèmes de gestion des risques de l'Agence. En outre, la fonction de vérification interne favorise les progrès en matière de gouvernance et de responsabilisation.

La vérification interne se concentre également sur les approches-programmes étant donné qu'elles s'inscrivent dans les tendances internationales, qu'elles sont compatibles avec la manière dont les directions générales de l'ACDI planifient leurs activités et qu'elles s'adaptent aisément à une approche hybride ou matricielle permettant de se pencher sur des priorités de programme et des mécanismes de financement à risque élevé. De plus, il est possible d'effectuer à la fois une vérification et une évaluation dans le cadre d'une approche-programme.

Lorsque les programmes sont fondés sur des partenariats, la collaboration multilatérale ou les activités ministérielles de l'ACDI, une approche plus traditionnelle ou « fonctionnelle » de la vérification est jugée plus appropriée. En outre, lorsque des risques considérables ont été déterminés pour un projet ou une initiative, la vérification interne fournit un soutien à la direction pour l'aider à atténuer ces risques.

9. La vérification interne utilise le cadre intégré de gestion des risques pour soutenir l'amélioration continue à tous les échelons des opérations de l'ACDI (consulter la section 3.3).

7.2 Les moyens que prendra l'ACDI pour rendre compte des progrès de la mise en œuvre de sa troisième stratégie de développement durable

La troisième stratégie de développement durable de l'ACDI prend appui sur l'architecture de planification, de dotation en ressources et d'établissement des rapports de l'Agence, ainsi que sur les RCA. Par conséquent, l'ACDI rendra compte annuellement de l'avancement de la SDD 2004-2006, au moyen du Rapport ministériel sur le rendement, en se fondant sur l'information sur le rendement recueillie au moyen des mécanismes décrits précédemment (mesure du rendement, évaluation et vérification). Toutefois, la SDD 2004-2006 instaure de nouveaux objectifs et indicateurs pour améliorer la gestion du rendement et l'établissement de rapports sur le développement durable, dont quelques-uns exigent l'élaboration de nouveaux systèmes d'information pour suivre le rendement. Ces nouvelles mesures du rendement sont décrites ci-après.

7.3 Les résultats de développement

La mesure des résultats de développement présente divers défis. Premièrement, les effets sur le développement ne peuvent être mesurés que sur une période relativement longue (au moins de cinq à dix ans). Deuxièmement, l'ACDI partage la responsabilité de l'atteinte des résultats de développement avec de nombreux autres intervenants dans la communauté du développement international, dont les partenaires des pays en développement, les organisations internationales, les autres donateurs, et les partenaires canadiens de l'ACDI au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé.

Par conséquent, l'ACDI a inclus un ensemble d'indicateurs de développement au macro-niveau reconnus par la communauté internationale (dont les indicateurs appropriés pour les ODM) à l'échelon du pays, de la région et de l'institution pour chaque secteur de résultat de développement (voir la section 6.1). Les indicateurs retenus ont pour but de démontrer les progrès réalisés vers l'atteinte des effets sur le plan du développement énoncés pour chaque secteur de résultat. Les indicateurs s'appuient surtout sur des renseignements fournis par des organisations internationales et les pays eux-mêmes plutôt que sur des renseignements produits à l'interne par l'ACDI. Pour mesurer des résultats comme l'augmentation du taux d'inscription à l'école ou la diminution de l'incidence de certaines maladies, par exemple, l'ACDI utilisera diverses sources fiables comme les organismes de l'ONU, entre autres le PNUD, UNICEF et l'OMS (Organisation mondiale de la santé) ou des institutions financières internationales comme les banques régionales de développement. Cette approche est compatible avec la mesure des progrès vers l'atteinte des ODM.

Le nouveau CMR en matière de programme-pays (voir la section 7.1.1) intégrera certains de ces indicateurs de développement en fonction du secteur et de la nature de la programmation de l'ACDI. Une insistance accrue sur les programmes communs des donateurs comme les fonds communs ou le soutien budgétaire facilitera le choix d'indicateurs communs de résultats de développement chez les donateurs.

Il faut également être conscient du fait que les résultats de développement de l'ACDI sont étroitement liés aux résultats porteurs et aux résultats de gestion, dont ils dépendent. Par exemple, les progrès dans le RCA de développement n° 2 (développement social) reposent en partie sur les progrès dans la concentration accrue sur les priorités de développement social (RCA porteur n° 2.1) et l'affectation des ressources aux priorités stratégiques (RCA de gestion n° 3.1).

7.4 Les résultats porteurs

L'ACDI est responsable de l'atteinte de ses résultats porteurs, qui à leur tour contribuent à l'atteinte des résultats de développement. L'ACDI a la maîtrise des orientations et des stratégies de programme qu'elle choisit pour améliorer l'efficacité du développement, tout comme des méthodes de gestion qu'elle adopte. Ces résultats peuvent être atteints et démontrés à plus court terme que dans le cas des résultats de développement.

Le plan d'action établit divers objectifs et indicateurs de rendement pour l'atteinte des résultats porteurs qui correspondent à la capacité de l'Agence à exécuter des programmes de développement solides, à améliorer l'efficacité de ses programmes, et à améliorer la cohérence de ses politiques (voir le chapitre 6). L'atteinte de ces objectifs sera cruciale afin de réussir la mise en œuvre de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace.* Ces objectifs et ces indicateurs possèdent les caractéristiques suivantes :

- ils sont fondés sur les intrants et les activités de l'ACDI;
- ils représentent une évolution dans la situation ou le comportement et permettent de mesurer l'engagement de l'ACDI à l'égard de la SDD 2004-2006;
- la portée a été déterminée pour correspondre à des objectifs réalisables dans le calendrier d'exécution de la SDD 2004-2006;
- ils contiennent des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs;
- ils fournissent des jalons pour des réalisations attendues précises.

Voici quelques exemples d'objectifs :

- des objectifs financiers pour accroître l'investissement de l'ACDI dans les priorités de développement social, le secteur de l'agriculture et en Afrique;
- des objectifs chiffrés pour accroître la concentration par pays en Afrique;
- des objectifs pour réaliser une meilleure harmonisation de la programmation avec les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté et les plans nationaux de développement;
- des plans en vue d'une collaboration plus étroite avec les autres ministères;
- des objectifs qualitatifs plus nombreux pour la sélection d'une orientation appropriée de la programmation, compte tenu de la grande variété des pays en développement dans lesquels intervient l'ACDI.

Les efforts et les progrès effectués par l'ACDI pour appuyer la mise en œuvre du programme international pour l'harmonisation seront évalués au moyen d'une autovérification de la mise en œuvre du plan d'action de l'ACDI pour favoriser

© ACDI/David Trattles

l'harmonisation et du prochain examen par les pairs du programme d'aide du Canada par le CAD en 2006. En divers cas, de nouveaux systèmes d'information ou mécanismes de cueillette des données devront être mis sur pied pour recueillir les données nécessaires, comme le nombre de nouvelles approches-programmes.

7.5 Les résultats de gestion

À l'instar des résultats porteurs qui sont propres à l'Agence, l'ACDI est également entièrement responsable de l'atteinte des résultats de gestion, qui à leur tour contribuent à l'atteinte des résultats de développement. L'ACDI a la maîtrise pleine et entière des approches de gestion qu'elle adopte. Ces résultats peuvent être atteints et démontrés à court terme.

Les objectifs et les indicateurs pour les résultats de gestion reprennent bon nombre des caractéristiques qui s'appliquent aux résultats porteurs (voir la section 7.4). Une grande partie des objectifs concernent l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre de plans d'action de l'Agence dans des secteurs tels que la gestion des ressources humaines, l'information et la technologie, et la gestion du savoir. D'autres sont liés à la conformité de l'ACDI à des lois comme la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Un objectif crucial dans le cadre de la planification stratégique et de l'affectation des ressources sera d'améliorer la cohérence et la collaboration interministérielle dans la gestion de l'EAI. L'élaboration du plan d'action de l'ACDI en matière de gestion intégrée sera fondée sur ces résultats de gestion, y compris les objectifs et les indicateurs, et on fera le lien entre ce plan d'action et le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor rendu public en 2003.

L'ACDI continuera de consolider les enseignements retenus et d'utiliser les constatations pour améliorer la conception et l'exécution des programmes, contribuant ainsi à la fois aux résultats porteurs et aux résultats de gestion.

Annexe A : Résumé des progrès par rapport aux objectifs de la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI

Depuis la publication de la SDD 2001-2003, l'ACDI a accompli des progrès considérables par rapport à ses objectifs. Voici donc un résumé des réalisations de l'ACDI jusqu'en octobre 2003. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter les *Points saillants des progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ACDI, de février 2001 à janvier 2003*, dans le site Internet de l'ACDI.

OBJECTIFS EN MATIÈRE DE POLITIQUES ET DE PROGRAMMES

Objectif 1 : Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons.

L'ACDI a entièrement mis en œuvre sa stratégie de mener un examen à long terme des principaux changements qu'elle doit apporter à ses politiques, à ses programmes et à son organisation afin de pouvoir relever les nouveaux défis du développement qui se profilent au début de ce siècle. Le 24 septembre 2002, la ministre de la Coopération internationale rendait public le document *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*[10]. Cet énoncé de politique, élaboré à l'issue de nombreuses consultations publiques, pose un jalon important. Il précise les plans de l'Agence en vue de mettre en œuvre les principes d'efficacité du développement et de modifier son mode de fonctionnement. Bon nombre de ces engagements sont déjà mis en œuvre et se retrouvent dans la SDD 2004-2006 avec les indicateurs appropriés.

L'ACDI a tiré des enseignements de l'examen par les pairs au sujet de son rendement. En 2002, le CAD de l'OCDE a procédé à l'examen du programme canadien d'aide publique au développement (APD). L'équipe d'examen par les pairs a largement appuyé les plans du Canada d'accroître le budget de l'APD, de libéraliser le commerce, de délier l'aide et d'appliquer les principes de l'efficacité de l'aide, toutes ces mesures étant mises en œuvre. On a également encouragé le Canada à améliorer la cohérence des politiques en ce qui concerne le développement, notamment l'analyse de l'incidence des politiques dans les autres domaines que celui de l'aide, et à mieux mobiliser les Canadiens. Toutefois, étant donné que ces questions touchent plus d'un ministère, les progrès seront plus graduels qu'immédiats. L'équipe d'examen par les pairs a également averti l'ACDI au sujet des coûts administratifs plus élevés par rapport à ceux d'autres donateurs et du besoin d'examiner le rôle des partenaires canadiens dans le programme canadien d'aide. L'ACDI s'attaque actuellement aux deux questions.

Objectif 2 : Mettre en œuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.

10. On peut consulter le document sur le site <www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>.

Les priorités de développement social ont été traduites en plans d'action réalisables. En 2000, l'ACDI a retenu quatre priorités de développement social (éducation de base, santé et nutrition, VIH/sida et protection des enfants; l'égalité entre les sexes faisant partie intégrante de ces secteurs prioritaires) et s'est engagée à doubler son investissement dans ces secteurs. Les plans d'action pour chacun des secteurs prioritaires ont été terminés en juin 2002 et sont maintenant mis en œuvre. Les objectifs financiers établis en 2000 pour accroître l'investissement dans la programmation ont été atteints, à l'exception de la lutte contre le VIH/sida. Parmi les réalisations importantes liées à la mise en œuvre de ces plans d'action, mentionnons :

- le soutien au programme de développement de l'éducation primaire en Tanzanie qui a permis d'accroître les inscriptions de 45 %, de construire 16 000 salles de classe et d'embaucher plus de 7 000 enseignants;
- plus de 500 000 enfants ont pu être épargnés au cours des cinq dernières années grâce à l'Initiative canadienne d'immunisation internationale;
- le Canada a été un acteur de premier plan dans l'établissement du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, qui a mobilisé plus de 4,7 milliards de dollars à l'échelle mondiale.

Le tableau ci-dessous décrit les progrès de l'ACDI vers l'atteinte de ses objectifs de dépenses en ce qui concerne les priorités de développement social.

Combiner le développement social et le développement économique. La réduction durable de la pauvreté n'est pas possible sans croissance économique capable de créer des occasions de produire des revenus et de financer des services sociaux pour les pauvres. Étant donné que 75 % des personnes les plus pauvres du monde vivent dans des zones

Tableau 6 : Dépenses liées aux priorités de développement social de 2000 à 2003 (en millions de dollars)

	Exercice 2000-2001		Exercice 2001-2002		Exercice 2002-2003		Total cumulatif des trois années	
	Objectif	**Réel**	**Objectif**	**Réel**	**Objectif**	**Réel**	**Objectif**	**Réel**
Santé de base et nutrition	*182*	220	*203*	248	*248*	217	*633*	**685 (108,06 %)**
Éducation de base	*49*	52	*82*	81	*110*	105	*241*	**238 (98,82 %)**
Lutte contre le VIH/sida	*22*	28	*36*	37	*62*	43	*120*	**108 (89,13 %)**
Protection des enfants	*10*	23	*18*	32	*27*	27	*55*	**82 (148,91%)**
Besoins humains fondamentaux intégrés	*90*	91	*101*	121	*101*	108	*292*	**321 (109,47 %)**
Financement de base à l'ONU pour les priorités	*26*	43	*26*	27	*32*	29	*84*	**99 (118,10 %)**
Total	**379**	**457**	**466**	**298**	**580**	**528**	**1 425**	**1 533 (107,36 %)**

rurales et gagnent leur vie au moyen de l'agriculture, un soutien accru à ce secteur aura une incidence majeure sur la réduction de la pauvreté. En avril 2003, l'ACDI a rendu publique sa politique intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*, à la suite de consultations publiques. Cette politique se concentre sur le renforcement des politiques et de la capacité concurrentielle, la création de nouvelles connaissances, l'amélioration de la sécurité alimentaire, de la productivité agricole et des revenus, une meilleure gestion des ressources naturelles, et la création d'un climat commercial sain. En juillet 2003, l'ACDI a rendu public *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*, un nouvel énoncé de politique visant l'augmentation des revenus, la création d'emplois plus nombreux et mieux rémunérés, l'appui à un marché équitable et qui fonctionne bien, la création d'un bon climat d'affaires local et une plus grande participation aux marchés internationaux. Des consultations publiques ont également précédé la publication de cet énoncé de politique. Ces deux politiques ont pour but d'aider à guider la programmation, comme cela a été le cas dans les priorités de développement social et les plans d'action.

Reconnaissant qu'il lui faut ***concentrer ses efforts d'aide sur le plan géographique*** pour en accroître les effets et concentrer ses ressources dans des pays pauvres, mais qui sont résolus à améliorer la gouvernance et à faire un usage efficace des fonds, l'ACDI a désigné à la fin de 2002 neuf pays[11] parmi les plus pauvres du monde où elle canalisera, au cours des prochaines années, davantage de ressources. Parmi ces pays, six se trouvent en Afrique, ce qui s'inscrit dans la volonté de l'ACDI d'***accroître son aide à l'Afrique,*** le continent le plus pauvre. Au Sommet du G8 à Kananaskis en juin 2002, le premier ministre annonçait l'octroi de 6 milliards de dollars en nouvelles ressources et en ressources existantes pour le développement de l'Afrique au cours des cinq prochaines années, y compris le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars. Ce Fonds se veut la contribution du Canada à la mise en œuvre du Plan d'action du G8 pour l'Afrique. Il est fondé sur le NPDA, un plan élaboré en Afrique à partir des priorités retenues par les Africains eux-mêmes. Il s'appuie sur des relations d'égal à égal et considère la bonne gouvernance comme une condition préalable au progrès. Au 31 mars 2003, le Fonds canadien pour l'Afrique avait déjà rempli une partie de ses engagements en versant 70 millions de dollars. Au moins la moitié du nouveau financement annoncé pour l'ACDI dans le budget fédéral de 2003 sera consacré à l'Afrique.

S'adapter aux stratégies de réduction de la pauvreté prises en charge localement. L'ACDI situe de plus en plus l'orientation de sa programmation-pays dans les cadres stratégiques locaux définis et appropriés par les pays en développement, comme les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté, préconisés par la Banque mondiale, et les plans nationaux de développement ou l'équivalent, lorsque l'ACDI est d'avis que l'élaboration de ces stratégies a bel et bien été fondée sur une approche participative légitime et qu'une telle approche est possible (cela pourrait exclure, par exemple, les États fragiles ou les pays en crise).

Objectif 3 : Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands défis mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.

L'ACDI collabore étroitement avec ses partenaires pour les aider à améliorer leur capacité à relever les défis mondiaux. En qualité de ministère responsable de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, un accord international clé pour de nombreux pays en développement, l'ACDI collabore étroitement avec d'autres ministères pour déterminer les façons dont le Canada peut aider à renforcer la capacité des pays en développement à mettre en œuvre des accords multilatéraux tout en répondant aux objectifs du Canada pour ces accords.

En plus de financer des organismes comme le Fonds pour l'environnement mondial, l'ACDI aide les collectivités vulnérables à s'adapter aux conséquences des changements climatiques au moyen

11. Ces pays sont le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.

d'initiatives comme le Fonds canadien de développement pour le changement climatique. L'ACDI soutient également les efforts des pays en développement pour intégrer le marché mondial, en particulier au moyen d'assistance technique pour les aider à négocier plus efficacement des accords commerciaux et à élaborer des politiques nationales appropriées. Le Canada est le plus important donateur dans les Caraïbes dans le domaine de l'élaboration des politiques commerciales, en plus d'avoir fourni un appui considérable aux pays africains. À titre de chef de file reconnu dans la promotion de l'égalité entre les sexes, l'ACDI continue d'appuyer le renforcement des organisations et des réseaux de femmes. Par exemple, au Pakistan, le financement de l'ACDI a permis à des groupes locaux de défendre plus efficacement les droits des femmes et de fournir des services essentiels aux femmes et aux hommes, en plus de planifier, de gérer et de financer partiellement leurs propres activités.

Objectif 4 : Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux.

La cohérence des politiques et la programmation axée sur les politiques qui en découle sont maintenant au centre de la nouvelle orientation de la programmation de l'ACDI. En effet, l'ACDI travaille à assurer la cohérence des politiques, la gestion horizontale des enjeux et des questions connexes de mise en œuvre dans une série de politiques au sein du gouvernement fédéral, notamment le commerce, l'agriculture, l'environnement et l'immigration, pour veiller à ce que les intérêts des pays en développement soient pris en compte dans l'élaboration des politiques canadiennes. Par exemple, le 1er janvier 2003, le Canada a étendu l'accès en franchise et hors contingent à la plupart des importations provenant des pays les moins développés. Au cours des dernières années, l'ACDI a renforcé sa propre capacité en matière d'analyse des politiques, en élaborant de nouvelles positions de principe et en embauchant des experts dans de nouveaux secteurs, notamment le commerce et le développement.

Le soutien à Équipe Canada : l'ACDI et les positions de principe par rapport aux questions clés

L'ACDI travaille activement pour atteindre les buts du cycle de négociations commerciales de Doha de l'OMC. Parmi les objectifs, mentionnons celui d'offrir de la formation et de l'assistance technique afin de soutenir la participation des pays en développement aux négociations commerciales ainsi qu'aux discussions qui comportent des questions importantes pour les pays en développement, comme les subventions à l'agriculture et l'investissement étranger.

L'Agence a également joué un rôle important dans la position du Canada au SMDD en septembre 2002 et donne suite aux engagements qui y ont été pris dans de nombreux axes prioritaires d'intervention (voir le chapitre 5).

Le dialogue sur les politiques représente de plus en plus un élément majeur du programme d'assistance de l'ACDI avec ses pays et ses institutions partenaires. Cet élément est lié à l'importance grandissante des CSLP, des plans nationaux de développement et des plans sectoriels (l'éducation et la santé, par exemple) comme fondement stratégique de la coopération au développement. De plus, il reflète la tendance à s'éloigner des projets pour se pencher davantage sur des interventions de programme qui exigent que les donateurs comprennent le contexte stratégique global dans un pays en développement donné, et qu'ils travaillent au sein de ce contexte avec les autres donateurs. L'ACDI s'est également engagée dans un dialogue sur les politiques afin d'améliorer la concentration, la qualité et l'efficience des institutions multilatérales.

Objectif 5 : Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.

En 2000, l'ACDI a mis en place une initiative de gestion du savoir sous l'autorité du président, afin de faire les changements nécessaires à sa

transformation en organisation axée sur le savoir. L'ACDI met actuellement en œuvre son Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir qui vise à mener à des pratiques solides d'échange de connaissances, à améliorer les compétences en gestion du savoir, et à améliorer les processus, les outils et les systèmes opérationnels. L'Agence a lancé de nouveaux mécanismes d'apprentissage, d'utilisation et d'adaptation des leçons retenues, comme la base de données électronique, les foires du savoir ainsi que les réseaux d'échange de connaissances dans divers secteurs (comme l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté, le renforcement des capacités et les approches-programmes) en plus d'améliorer l'accès à ce savoir tant pour le personnel sur le terrain que pour les partenaires de développement, au Canada et à l'étranger.

Objectif 6 : Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et des Canadiennes, et renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.

Une meilleure perception de la valeur, de l'efficience et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP est un facteur important de l'environnement porteur dans lequel l'aide canadienne est distribuée. Les Canadiens croient aux vertus de l'aide. Un sondage Environics, mené en mars 2002, a révélé que plus de 85 % des personnes interrogées appuient l'aide au développement et l'assistance humanitaire. Cependant, ce soutien est tempéré par des préoccupations relatives à l'efficacité de l'aide et à une perception de manque de pertinence pour les Canadiens. L'ACDI a renouvelé ses efforts afin de mieux informer les citoyens canadiens, en particulier les jeunes, au sujet des défis liés à la coopération au développement. L'ACDI procède actuellement à un examen de son cadre de communications stratégiques, fondé sur de nouvelles données de sondage recueillies à l'automne 2003, qui orientera l'élaboration de plans plus précis visant à promouvoir une meilleure compréhension du développement international et un meilleur appui en sa faveur parmi les Canadiens.

Sous le thème « Saluons les Canadiens qui contribuent à un monde meilleur », l'Agence donne un « visage humain » et une optique locale aux enjeux de développement international, tout en transmettant un message d'efficacité de l'aide axée sur les résultats. Une autre initiative importante, le concours *papillon 208*, invite les jeunes à participer à un concours de création littéraire, artistique ou Web, illustrant des thèmes liés au développement, et les gagnants voyagent dans un pays en développement pour voir sur place les programmes concrets du Canada. L'ACDI soutient également des activités et des œuvres de sensibilisation au développement réalisées par des diffuseurs à la radio et à la télévision, des spécialistes de l'éducation, des cinéastes, des journalistes, des écrivains et des personnes travaillant dans d'autres médias.

De plus, l'ACDI collabore plus étroitement avec ses partenaires pour sensibiliser les Canadiens au développement et encourager la mobilisation dans ce domaine. La rédaction de la version actuelle de la stratégie d'engagement du public et du plan d'action est presque terminée, et une nouvelle stratégie, qui associe la participation de partenaires, est en cours d'élaboration. L'objectif de cette stratégie est de soutenir les activités de sensibilisation au développement des partenaires et de collaborer à des projets communs. Enfin, le programme de stages pour les jeunes de l'ACDI et le soutien aux organismes offrant des programmes d'échange pour les jeunes contribuent activement à encourager les jeunes à s'engager dans des activités de développement, tant au Canada qu'à l'étranger.

OBJECTIFS DE GESTION

Objectif 7 : Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.

En 2002, l'ACDI a élaboré un CRGR qui englobe la planification organisationnelle, la dotation en ressources et l'établissement de rapports. Maintenant l'ACDI planifie et produit des rapports pour les Canadiens au moyen de ce cadre, au cœur duquel se trouvent les RCA. Tandis que les RCA ont contribué à renforcer la planification intégrée à l'échelon de l'Agence, les nouvelles lignes directrices pour l'élaboration des CPP axés sur les résultats ont, quant à elles, contribué à améliorer la planification et l'établissement de rapports à l'échelon des pays ou des régions. Puisque l'ACDI travaille dans certaines des situations les plus à risques dans le monde, elle adopte une approche plus systématique à la gestion des risques à l'aide

de l'élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques (voir la section 3.3). Ce cadre est conçu pour recenser les risques, les classer par ordre de priorité et les atténuer à l'échelon de l'Agence aussi bien qu'à l'échelon international et national.

Objectif 8 : Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.

L'ACDI est perçue au sein de la communauté internationale des donateurs comme un chef de file dans la gestion axée sur les résultats, notamment dans la mesure du rendement. L'ACDI utilise trois outils d'examen interne distincts et complémentaires dans le cadre de sa stratégie de gestion globale du rendement et d'établissement de rapports : la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne (voir le chapitre 7). Parmi les récentes initiatives, soulignons l'élaboration de rapports annuels par pays et l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement au niveau des programmes et des institutions, en plus du niveau des projets, qui permettra de mieux faire le lien entre les deux autres échelons. En outre, un cadre d'évaluation du rendement de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes a été élaboré et il pourrait servir de modèle pour aborder la mise en œuvre d'autres politiques.

La simplification du travail continue. En 2001, un examen des 34 processus opérationnels de l'ACDI a mené à la réduction du nombre de processus à trois. Des réformes dans la gestion des marchés sont également en cours, notamment la levée des obstacles pour mettre en œuvre la politique sur le déliement de l'aide. De plus, conformément aux initiatives actuelles à l'échelon de la fonction publique, l'ACDI met aussi en œuvre une stratégie de gestion des ressources humaines, qui énonce trois grandes priorités : devenir une organisation davantage axée sur le savoir et l'apprentissage continu, améliorer le maintien en poste des employés grâce au mieux-être en milieu de travail et promouvoir le renouvellement de l'effectif au moyen du recrutement permanent. L'Agence met également en œuvre l'initiative Gouvernement en direct en portant une attention particulière à la transformation des affaires en ligne, de la collaboration en ligne et des ressources humaines en ligne.

Objectif 9 : Renforcer les processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité permanente avec les lois environnementales applicables.

L'ACDI améliore continuellement ses processus de gestion. En 2002, l'Agence s'est engagée dans la gestion moderne intégrée et elle prépare actuellement un plan d'action de gestion intégrée, résultat de l'évaluation de sa capacité, de l'analyse des pratiques et compétences actuelles en gestion, ainsi que de la rétroaction du personnel.

Un examen rigoureux des exigences et des restrictions budgétaires a entraîné une nouvelle stratégie d'affectation et la création d'un nouveau comité d'examen du budget de fonctionnement. Les travaux sont en cours en vue de moderniser les pratiques de gestion financière, les systèmes d'information et les outils de planification afin de mieux soutenir le suivi et la mesure du rendement, l'apprentissage continu et l'établissement de rapports.

En ce qui concerne la législation sur l'environnement, l'ACDI est assujettie à la LCEE. Tous les programmes et les projets de l'ACDI doivent être examinés afin de déterminer l'applicabilité de la LCEE à ces programmes et à ces projets. Un guide sur la réalisation des évaluations environnementales stratégiques pour les projets et les programmes a été rédigé en 2003. L'ACDI s'assure également que ses opérations internes sont conformes au Code de gérance de l'environnement pour le gouvernement du Canada, comme les normes nationales d'approvisionnement écologique.

Annexe B : Consultations publiques de l'ACDI sur le développement durable

Au cours des dernières années, l'ACDI a effectué des consultations publiques sur un certain nombre de questions clés relatives au développement durable, qui ont permis la mise en œuvre de la *Stratégie de développement durable 2004-2006 : Favoriser le changement* de l'ACDI.

Les consultations avec des intervenants nationaux et internationaux de l'ACDI représentent un aspect important de l'élaboration des politiques et de la conception et de la prestation de programmes à l'Agence. Les consultations visent six objectifs principaux[12], notamment :

- l'intégration des connaissances et de l'expertise des intervenants;
- la collaboration constructive des intervenants à la promotion et à la mise en œuvre de la politique canadienne en matière d'aide;
- l'accroissement de la transparence et de la crédibilité des processus de prise de décisions et d'élaboration des politiques de l'ACDI;
- la promotion de l'apprentissage continu et du changement de la part de l'Agence et de ses intervenants.

Depuis 2001, les politiques de l'ACDI, comme *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* (septembre 2002), *L'agriculture au service du développement rural durable* (avril 2003) et *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé* (juillet 2003), ont été élaborées dans le cadre d'une vaste consultation avec les groupes intéressés. L'Agence tient aussi des consultations périodiques et permanentes à l'échelon des pays, des institutions et des programmes, par exemple, dans l'élaboration des CPP. En outre, l'ACDI veille à une collaboration continue avec ses partenaires du Canada et des pays en développement au cours de l'exécution des programmes de développement, ce qui mène habituellement à l'amélioration, à l'adaptation et à l'évolution des politiques. Il est important de souligner que le processus consultatif continu que l'ACDI a mis en place depuis la SDD 2001-2003 a mené à un apport constant de nouvelles idées et se traduit par une évolution de l'élaboration des politiques et de la programmation.

De plus, en 2002, le programme canadien d'aide au développement a fait l'objet d'un examen régulier par les pairs de la part du CAD de l'OCDE. Ce dernier effectue ces examens dans le but de surveiller les politiques et les programmes de coopération au développement des pays membres, d'analyser leur efficacité et leur efficience, d'exercer une pression pour en améliorer la qualité et l'importance, de fournir une analyse digne de foi à un public élargi dans les pays membres ainsi que dans la communauté internationale en général. L'examen par les pairs du CAD a appuyé en général les plans du Canada dans plusieurs secteurs, dont l'augmentation de la quantité d'APD, la libéralisation et le déliement du commerce, la mise en application des principes préconisés dans l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, l'utilisation des nouvelles approches-programmes et la concentration des nouvelles ressources sur le plan géographique et sectoriel.

---

12. Pour en savoir plus sur la politique de l'ACDI en matière de consultation : <www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/02E4AC4DD47158218525 63FF00646413?OpenDocument>.

Processus de consultation

En règle générale, les consultations de l'ACDI sont menées au moyen de dialogues en personne sous forme de tables rondes nationales et internationales, et par voie électronique au moyen de sites Web mis sur pied en vue de joindre plus de personnes et de partenaires. La création d'un site extranet sécurisé, sous la direction d'un modérateur et protégé par mot de passe, désigné comme le « Forum des partenaires », a permis en outre de favoriser la communication et l'échange des connaissances entre l'Agence et ses partenaires. À l'aide de ces divers outils, les intervenants nationaux et internationaux des pays en développement sont consultés, tout comme le personnel de l'ACDI à l'administration centrale et à l'étranger.

Au cours des deux dernières années, l'ACDI a enregistré 20 000 visites à ses sites Web de consultation, a tenu 36 tables rondes à l'échelle du pays et a reçu plus de 250 rapports, mémoires et exposés écrits grâce au processus de consultation. Ces données témoignent de l'intérêt que porte le public au travail de l'ACDI et du rôle important que le processus de consultation joue dans l'amélioration des travaux de l'ACDI dans les pays en développement. Les consultations permettent aussi d'améliorer les rapports de l'Agence avec les partenaires des pays en développement et ses partenaires canadiens au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé.

Consultations sur les politiques

Les consultations menées par l'ACDI en 2001 sur l'élaboration de l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* se sont révélées particulièrement importantes pour les nouvelles orientations de l'ACDI. Parmi celles-ci, mentionnons les consultations en direct et les consultations pancanadiennes, ainsi que les exposés écrits à l'intention de la ministre. Plus de 6 000 participants ont visité le site Web, et 160 mémoires et rapports ont été présentés. Les organisations non gouvernementales se sont particulièrement engagées dans le processus, représentant plus de la moitié de ceux qui ont participé et exprimé leur point de vue.

L'élaboration de la nouvelle politique de l'ACDI sur l'agriculture et le développement rural en 2002 a également intégré un mécanisme de consultation unique qui a réuni des experts et des intervenants du monde entier. Un atelier d'envergure internationale, qui a eu lieu au Canada, visait à créer une compréhension commune des enjeux principaux et à promouvoir une vision commune de l'agriculture au service du développement rural durable.

© ACDI/David Trattles

Des responsables de haut niveau des pays donateurs, des pays en développement partenaires et des organisations multilatérales, comme la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole ont participé à cet atelier. Le processus de consultation lié à cette politique a aussi comporté de petites tables rondes nationales, présidées par la ministre de la Coopération internationale, qui ont eu lieu avec des intervenants clés dans l'Ouest canadien et au Québec, ainsi que dans le centre et dans l'Est du Canada. En outre, l'ACDI veille à ce que les autres ministères fédéraux participent aux processus de consultation se rapportant aux politiques qui les concernent. Par exemple, Agriculture et Agroalimentaire Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments se sont énormément investis dans l'élaboration de *L'agriculture au service du développement rural durable*.

En 2003, l'établissement de la politique de l'ACDI sur le développement du secteur privé, *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*, a aussi été fondé sur une consultation en direct ayant suscité plus de 12 000 visites sur le site Web créé pour cette occasion. En outre, 320 personnes ont pris part à des tables rondes au cours de consultations pancanadiennes qui se sont tenues au début de mars 2003.

Consultations sur les cadres de programmation-pays

Les cadres de programmation-pays (CPP) de l'ACDI décrivent la vision générale de la relation de l'ACDI avec les pays partenaires (régions ou pays en particulier). Un CPP s'intègre aux plans et aux priorités des pays partenaires, définit la stratégie de mise en œuvre de la contribution de l'ACDI aux objectifs de ses partenaires et sert de base au dialogue stratégique de l'ACDI avec ses partenaires et les autres donateurs. L'élaboration des CPP donne lieu à un mécanisme de consultation à divers niveaux, notamment des discussions avec les gouvernements partenaires, de même qu'avec la société civile au Canada et dans le pays concerné dans la plupart des cas. L'ACDI consulte aussi des intervenants du Canada et les autres ministères pour assurer l'élaboration d'une orientation appropriée de la programmation et l'uniformité des objectifs et des politiques de programme dans l'ensemble des ministères d'un pays donné.

Thèmes principaux

Malgré la diversité des dernières consultations, un certain nombre de thèmes clés sont ressortis des discussions, comme la cohérence des politiques entre l'ACDI et les autres ministères, la prise en charge locale et le renforcement des capacités, la coordination entre les donateurs et la mise en valeur des compétences canadiennes.

Cohérence des politiques

Au cours des trois principales consultations sur les politiques, les participants ont défendu une plus grande cohérence des politiques au sein de l'ACDI, avec les autres ministères et entre les donateurs. On a aussi recommandé que la place accordée à la cohérence des politiques aille au-delà des ministères fédéraux de façon à englober le secteur volontaire, le secteur privé et le milieu universitaire. Toutefois, on a fait observer que la cohérence doit s'appuyer sur des objectifs de développement. Les ministères fédéraux ont été encouragés à collaborer avec l'ACDI et à se concentrer sur les domaines dans lesquels le Canada possède des compétences comme l'agriculture, l'expansion des petites entreprises, l'environnement, l'élaboration des politiques et la gouvernance. Pour ce qui est des consultations de l'ACDI sur l'agriculture, les participants se sont dits préoccupés par l'octroi continu de subventions canadiennes aux producteurs agricoles. La cohérence des politiques dans ce secteur est perçue comme un obstacle majeur à la réduction de la pauvreté. La plupart des enjeux soulevés lors des consultations sont pris en compte dans l'approche de l'ACDI en matière de cohérence des politiques, y compris son apport aux positions du Canada en matière de commerce, d'environnement, d'agriculture, de déliement de l'aide et de conflits.

L'examen par les pairs du CAD de l'OCDE incitait le Canada à faire davantage dans le domaine de la cohérence des politiques pour le développement, y compris placer la réduction de la pauvreté au centre de la mise à jour de la politique étrangère de 2002-2003; effectuer une analyse plus proactive de

l'incidence des politiques dans les autres domaines que l'aide (commerce, agriculture, immigration); délimiter plus clairement les responsabilités et déléguer plus de pouvoirs au personnel à l'étranger; rendre la gestion axée sur les résultats plus stratégique (c.-à-d. au niveau des programmes) de façon à suivre la contribution de l'ACDI à l'atteinte des ODM; établir une collaboration plus structurée entre les ministères; mobiliser les Canadiens dans une discussion plus approfondie sur le programme canadien d'APD. Bon nombre de ces éléments constituent un enjeu de taille car ils touchent plusieurs ministères. La cohérence des politiques sera servie par le prochain cadre de gestion de l'enveloppe de l'EAI et une meilleure intégration du travail des autres ministères dans les CPP. Cependant, les progrès seront plus graduels qu'immédiats.

Prise en charge locale et renforcement des capacités

Au cours du processus consultatif sur l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, *L'agriculture au service du développement rural durable* et *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*, les participants ont fait observer que la prise en charge locale est essentielle à la durabilité des projets et des programmes, ainsi qu'à l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Au nombre des méthodes proposées, mentionnons la participation des femmes et des jeunes, les partenariats avec des organismes sociaux, la promotion de l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités internes des collectivités en vue d'orienter leur propre développement. Toutefois, il est important de veiller à ce que la prise en charge locale soit définie au moyen d'un processus consultatif auquel participent le gouvernement et la société civile dans les pays en développement. Pour ces motifs, les plans et les priorités des pays en développement pris en charge localement et élaborés de façon participative doivent être respectés. On a incité l'ACDI à examiner des moyens que les partenaires canadiens et les organismes d'exécution pourraient prendre pour renforcer la prise en charge locale. En 2003, l'ACDI a poursuivi le dialogue avec le secteur volontaire en coparrainant un groupe de discussion avec le Conseil canadien pour la coopération internationale sur la question de la prise en charge locale dans le contexte de l'énoncé de politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace.

Coordination entre les donateurs

Les participants à la consultation sur l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* se sont réjouis du fait que l'ACDI s'engage davantage en ce qui a trait à la coordination entre les

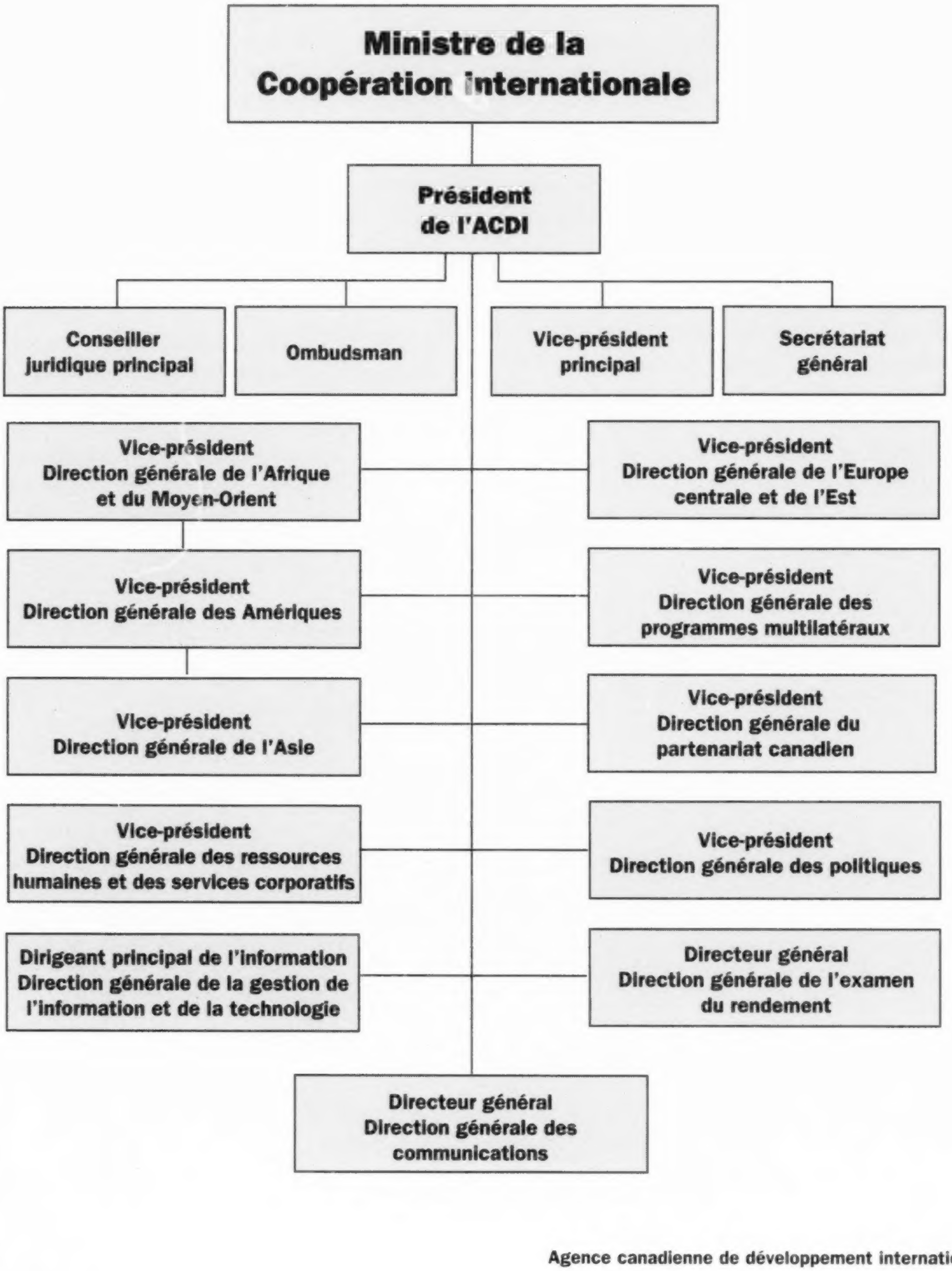
© ACDI/Peter Bennett

donateurs et ont souligné les difficultés inhérentes à cet égard, en particulier dans un contexte où l'ACDI représente une petite portion de l'aide et où la question de savoir qui est l'organisme directeur demeure sans réponse. Toutefois, l'Agence a été mise en garde contre les rapports de force inégaux entre les alliances de donateurs influents et les gouvernements individuels des pays en développement. Les participants ont mentionné que les approches sectorielles et les CSLP pourraient servir d'instruments efficaces pour promouvoir la coordination entre les donateurs lorsque les conditions s'y prêtent.

Mise en valeur des compétences canadiennes

Les partenaires canadiens de développement ont souvent rappelé à l'ACDI qu'il existe au pays une expertise et un savoir considérables qu'il serait bon de mettre en valeur pour soutenir les efforts de développement déployés par l'Agence. En outre, on estime que l'ACDI devrait mieux tenir compte du rôle et de l'expertise de la société civile canadienne dans l'élaboration de ses politiques et dans la prestation de ses programmes d'aide.

Mise en garde à propos du programme d'aide canadien

L'équipe d'examen par les pairs du CAD de l'OCDE a émis deux avertissements en ce qui a trait à la structure et à la prestation du programme d'aide canadien dont tient compte l'Agence. Premièrement, l'équipe a mis en garde le Canada contre les coûts administratifs possiblement plus élevés par rapport à ceux d'autres donateurs. Même si les données ne sont pas tout à fait comparables entre les donateurs en raison des différences liées à la structure et à l'établissement des rapports, certains éléments semblent indiquer que les activités de l'ACDI sont trop exigeantes en main-d'œuvre et donc coûteuses. Deuxièmement, l'équipe d'examen par les pairs a soulevé certaines questions concernant le rôle des partenaires canadiens dans la promotion de la prise en charge locale dans les pays en développement. En réponse, l'ACDI démontre le rôle et l'importance du secteur volontaire canadien et des partenaires du secteur privé dans le programme d'APD du Canada, ainsi que les raisons qui motivent la collaboration. L'Agence cherche à améliorer l'efficacité et l'efficience de cette collaboration afin que les investissements qu'elle fait avec des partenaires puissent mieux soutenir les principes de l'aide internationale efficace, la cohérence des politiques et la prise en charge locale.

Annexe C : Organigramme de l'ACDI